Guía Metodológica de Sistematización

https://www.fao.org/3/at773s/at773s.pdf

Programa Especial para la Seguridad Alimentaria
PESA en Centroamérica

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES
AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
FAO FIAT PANIS

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente.

Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para venta u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) en Centroamérica, Col. Rubén Darío, Calle Venecia No. 2216, Tegucigalpa Honduras, C.A. o por correo electrónico a pesacam@fao.org.hn.

© FAO 2004

Edición: noviembre de 2004

Diseño gráfico: Comunica

Fotografía: PESA Centroamérica

Impresión: Litografía López

Tiraje: 500 ejemplares

Impreso y hecho en Honduras

Sumario

7 **Reconocimientos**

9 **Presentación**

11 **Introducción**

15 **Capítulo I: Aspectos conceptuales de la sistematización**

15 ¿Qué entendemos por sistematización?

15 ¿Cuándo y cómo surge la sistematización de experiencias?

15 Las primeras propuestas

16 Definiciones de sistematización

17 Importancia de la sistematización para los programas de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) y de Desarrollo Rural

19 Hacia una definición propia del concepto de sistematización

19 La Sistematización y la Comunicación

20 La sistematización como herramienta de aprendizaje

22 La sistematización y la generación de conocimientos

22 Sistematización, investigación y evaluación

23 Los métodos de sistematización

27 **Capítulo II: Metodología de la sistematización**

27 **ETAPA 1:** Planificación del proceso

27 **Paso 1** Delimitación del objetivo

28 **Paso 2** Definición del objeto

30 La sistematización de "buenas prácticas"

31 **Paso 3** Precisión del eje de sistematización

32 **Paso 4** Definición del método

33 El Plan de Sistematización

34 **ETAPA 2:** Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia
34 **Paso 1** Recopilación de la información
35 La información secundaria
36 La información primaria
36 La entrevista con profundidad
38 Las entrevistas y talleres con grupos focales
40 El uso de técnicas participativas para recopilar información
40 **Paso 2** Ordenamiento de la información
42 **Paso 3** Análisis e interpretación crítica de la experiencia
43 **Paso 4** Síntesis de los aprendizajes
44 El informe técnico de la sistematización
46 **ETAPA 3:** Comunicación de los aprendizajes
46 **Paso 1** Elaborar una estrategia de comunicación
46 Las audiencias
48 **Paso 2** Diseñar y elaborar los materiales
48 **Paso 3** Realizar eventos de socialización

53 **Anexos: Técnicas para la recuperación y análisis de las experiencias**
53 Lluvia de ideas
54 Árbol de problemas: diagrama de causas y efectos
55 Líneas de tendencia
56 Línea del tiempo
57 Diagrama de organización
58 La devolución de la información

61 **Bibliografía**

Gráficos

18 **Gráfico 1.** La sistematización como componente del sistema de PSE&S

20 **Gráfico 2.** Los procesos de comunicación y sistematización

22 **Gráfico 3.** La producción de conocimiento en el proceso de sistematización

26 **Gráfico 4.** Esquema general del proceso de sistematización

41 **Gráfico 5.** Elaboración de la información

Cuadros

16 **Cuadro 1.** Definiciones de sistematización

17 **Cuadro 2.** Utilidad de la sistematización

19 **Cuadro 3.** Definición del concepto de sistematización PESA–Centroamérica

21 **Cuadro 4.** La sistematización y la concepción moderna del aprendizaje

23 **Cuadro 5.** Vinculaciones entre sistematización, investigación y evaluación

24 **Cuadro 6.** Métodos de sistematización según diferentes escuelas

27 **Cuadro 7.** Etapas del proceso de sistematización

29 **Cuadro 8.** Criterios e indicadores para seleccionar experiencias a sistematizar

32 **Cuadro 9.** Tipos de sistematización en función del momento de inicio

33 **Cuadro 10.** El plan de sistematización: Propuesta de estructura y contenidos

34 **Cuadro 11.** Información básica requerida para la reconstrucción de la experiencia

35 **Cuadro 12.** Técnicas de lectura

35 **Cuadro 13.** Técnicas para localizar ideas

36 **Cuadro 14.** Identificación de los tipos de actores

37 **Cuadro 15.** Ejemplo de guía de entrevista

38 **Cuadro 16.** Entrevistas con profundidad: Algunas recomendaciones

39 **Cuadro 17.** Entrevistas con grupos focales: Algunas recomendaciones

40 **Cuadro 18.** Ordenamiento de la información secundaria

41 **Cuadro 19.** Ordenamiento de la información primaria

42 **Cuadro 20.** Matriz de vaciado de información primaria
42 **Cuadro 21.** Matriz de acuerdos y desacuerdos
44 **Cuadro 22.** Algunas recomendaciones para la redacción del informe técnico
45 **Cuadro 23.** Contenido del informe técnico
47 **Cuadro 24.** Las audiencias
49 **Cuadro 25.** Características de los tipos de publicaciones según la Serie

Reconocimientos

La responsabilidad de realizar esta Guía de Sistematización estuvo a cargo del Sr. Jaime Almenara Merel, como resultado de la consultoría de sistematización para el PESA en Centroamérica. Este documento fue dirigido por el Sr. Enrique de Loma-Ossorio Friend, Coordinador Regional del PESA, quien además realizó las correcciones y edición final.

Esta Guía ha contado con la valiosa colaboración conceptual de la Sra. Lydda Gaviria, Oficial Técnica de Comunicación de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), y de la Sra. María del Mar Martín Manzano, especialista de Comunicación y Sistematización del PESA en Nicaragua. Asimismo, es de destacar el apoyo técnico del Sr. Róger Argueta Mondragón, especialista de Comunicación del PESA Centroamérica.

Agradecemos a la Sra. Laura De Clementi, Sr. Compton Paul y Sr. Loy Van Crowder, representantes de la FAO en Guatemala, Honduras y Nicaragua respectivamente, por su apoyo incondicional para lograr contar con una visión armonizada de los conceptos y metodologías de sistematización para los Programas PESA de los tres países.

Esta publicación no hubiese sido posible sin la participación de los directores y equipos técnicos de los PESA en Guatemala, Honduras y Nicaragua, con sus experiencias prácticas y aprendizajes de sistematización, junto a las familias involucradas en este Programa. Nuestro reconocimiento al aporte de estas familias, protagonistas de las experiencias en curso para mejorar su seguridad alimentaria.

Presentación

Uno de los aspectos claves para lograr cambios sustanciales en la situación de inseguridad alimentaria, y así poder contribuir al cumplimiento de los Objetivos del Milenio referidos a la reducción a la mitad del hambre en el mundo, es el incremento de escala de las intervenciones de desarrollo, mediante la coordinación entre instituciones nacionales e internacionales involucradas en este reto.

Para ello es fundamental promover la aplicación, en gran escala, de las soluciones conocidas que contribuyen a una mayor disponibilidad y acceso de los alimentos, a un mejor consumo y a su adecuada utilización por parte de las poblaciones en situación de inseguridad alimentaria.

Una de las mayores limitaciones para lograr esto, es que la información generada por los proyectos de desarrollo, a lo largo de los años, está dispersa y sin clasificar; peor aún, con mucha frecuencia no ha sido sistematizada ni valorizada, con la dificultad adicional de no contar con institucionalidad pública y, o privada, que la sustente y la difunda.

Esta situación provoca que, aun existiendo experiencias muy relevantes en los espacios locales, no hayan sido analizadas en toda su extensión, ni difundidas entre los tomadores de decisión, técnicos y productores. Por tanto, se quedan en el conocimiento empírico de unas pocas personas que, difícilmente, tienen opciones para incidir en las estrategias y políticas nacionales.

Esta falta de referencias en el conocimiento de métodos y técnicas para la lucha contra el hambre, conlleva también la realización de proyectos que no consideran, a la hora de su formulación y ejecución, los aciertos y errores aprendidos en experiencias anteriores.

Con el fin de contribuir en la gestión de este conocimiento, el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) de la FAO en Centroamérica, está impulsando las acciones necesarias para conocer, analizar y difundir las experiencias en curso de este Programa, de manera que alimenten las acciones futuras de éste y otros programas de desarrollo dirigidos a mejorar las condiciones de vida de la población en la región.

Esta Guía también constituye un documento orientador para los equipos del PESA, pues sus contenidos son resultado de la sistematización de las experiencias de la fase piloto de los PESA en Honduras, Guatemala y Nicaragua. Por ser resultado de la experiencia de sistematización de estos proyectos, se trata de una guía dinámica, en la que se podrán incorporar sucesivamente otros aspectos, fruto de las experiencias de campo, que se consideren de interés.

Esta publicación podrá ser utilizada como instrumento de capacitación de las y los técnicos que se incorporen al Programa PESA ampliado, así como para la formación de las instituciones contraparte, coejecutoras y las alianzas estratégicas que colaboren con el Programa. La metodología propuesta permite contar con un esquema armonizado al momento de desarrollar procesos de sistematización en este tipo de proyectos.

Laura De Clementi
Oficial Principal de Seguridad Alimentaria
FAO/PESA en Centroamérica

Introducción

El Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) constituye una de las iniciativas más importantes para hacer realidad los acuerdos asumidos por los gobiernos del mundo en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, que se realizó en Roma en noviembre de 1996, y de la cual Honduras, Guatemala y Nicaragua son signatarios. En ésta se tomó la decisión de trabajar para poner fin al hambre y la desnutrición, luchar por mejorar la seguridad alimentaria, y concretar el compromiso de disminuir a la mitad, antes del 2015, la dramática cifra de personas que sufren hambre.

En Centroamérica, los PESA se pusieron en marcha a finales de 1999, desarrollados por los gobiernos de Guatemala, Honduras y Nicaragua, con la asistencia técnica de la FAO y el financiamiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Durante los primeros años, el PESA se centró en desarrollar iniciativas piloto con el fin de mejorar las condiciones de seguridad alimentaria de las poblaciones más vulnerables de estos países, mediante la demostración, validación y difusión de técnicas y métodos adaptados a las condiciones existentes.

Las múltiples experiencias desarrolladas en los tres países han aportado aprendizajes; tanto para los equipos técnicos que participaron en su ejecución, como para los beneficiarios. Sin embargo, mientras esos aprendizajes no sean analizados, contrastados con la realidad que se encontró antes de la intervención y con los conocimientos que se tenía sobre experiencias similares, sólo quedarán en la memoria de ciertas personas, en algunos informes u otros documentos técnicos que, por sus características, no darán cuenta de su riqueza.

La sistematización –en tanto proceso de reflexión y análisis crítico de las experiencias en manos de sus propios actores– permite descubrir, a partir de la identificación de los aciertos y errores de los proyectos y de los participantes, los elementos claves que influyeron en la obtención de determinados resultados; y, por tanto, compartir las lecciones que pueden ayudar a mejorar las prácticas de intervención. La sistematización permite, además, la retroalimentación del sistema de planificación, seguimiento y evaluación. Por todo ello es un instrumento de vital importancia para el Programa PESA.

Así, la sistematización de experiencias se ubica como un componente más del sistema de planificación, seguimiento y evaluación; al igual que estos componentes, permite tomar decisiones encaminadas a corregir errores en la ejecución de los proyectos de desarrollo. Sin embargo, a diferencia de aquéllos, cuyo interés se centra en medir resultados y logros para recomendar modificaciones y proponer mejoras, la sistematización se interesa en "recuperar" las experiencias vividas para analizarlas e interpretarlas crítica y ordenadamente, y extraer lecciones que permitan mejorar la práctica.

La iniciativa de sistematización en el PESA surge de la necesidad de los equipos nacionales y de los participantes de intercambiar y dar a conocer las experiencias que venían desarrollando, tanto en relación con la innovación tecnológica y las buenas prácticas en el campo de la producción agropecuaria y el manejo de los recursos naturales, como en lo referente a aspectos de gestión, organización y participación comunitaria; todo ello, dentro de las estrategias encaminadas a aumentar la disponibilidad, el acceso y la utilización de alimentos, con el fin de reducir los niveles de inseguridad alimentaria.

La propuesta conceptual y metodológica de la sistematización en los PESA se inició con una serie de actividades formativas de los equipos técnicos para conocer distintas opciones, entre las que destacan las experiencias con el grupo Alforja de Costa Rica, y con el Centro Nacional de Educación para el Trabajo (CENET) de Honduras.

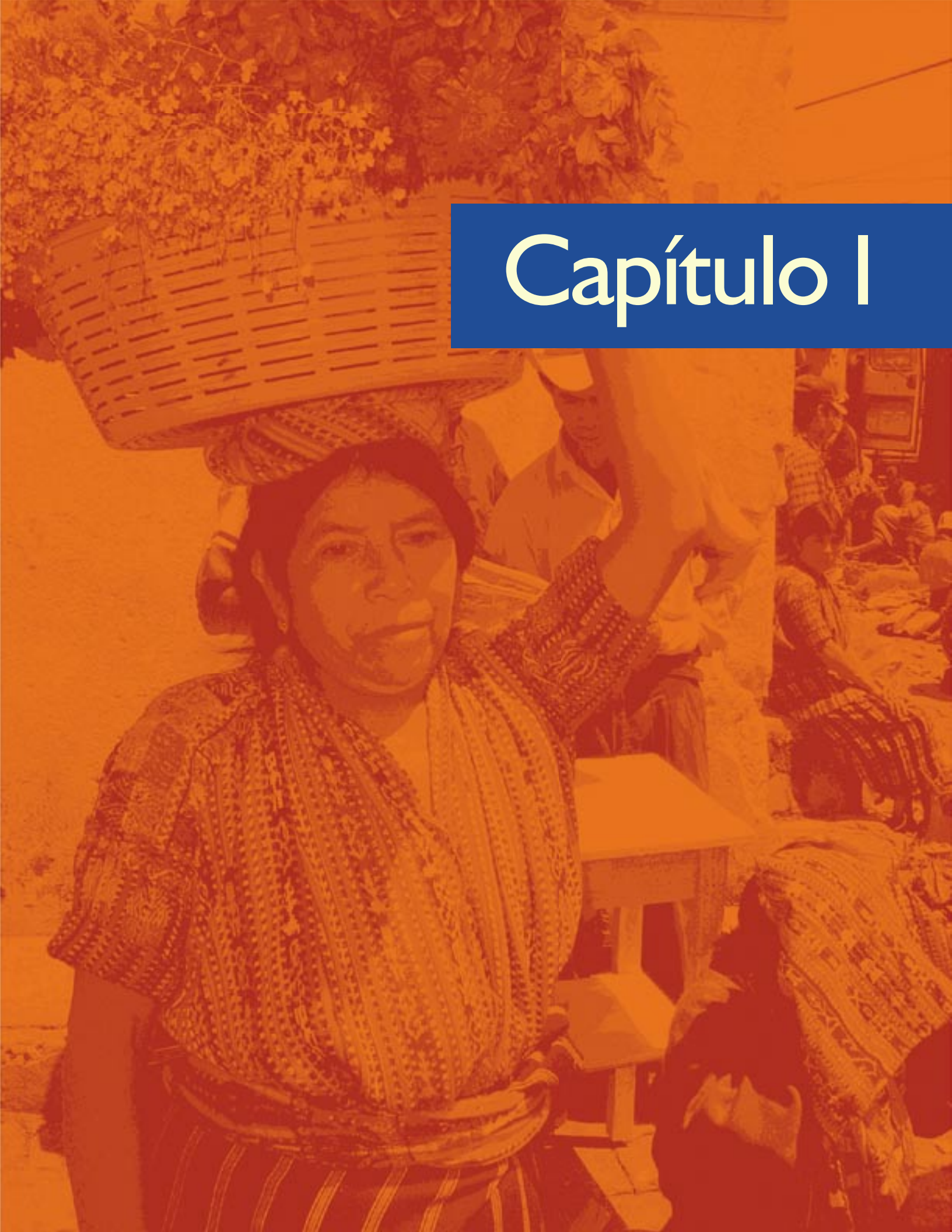
Posteriormente, en noviembre de 2003, se realizó en Managua, Nicaragua, el primer Taller Regional de Sistematización y Comunicación, organizado por la Coordinación del Programa PESA en Centroamérica. Aquí se revisaron diversas concepciones y enfoques metodológicos, se presentaron los avan-

ces realizados por los PESA nacionales y, en lo que a sistematización se refiere, se presentó y discutió una propuesta metodológica que, finalmente, fue adoptada; ésta se basa en una concepción y en una metodología propias, adaptadas a las características y necesidades de los PESA en la región.

En la propuesta metodológica, el proceso de sistematización se divide en tres grandes etapas: la primera de planificación de la sistematización; la segunda de recuperación, análisis e interpretación de la experiencia; y, la tercera, de comunicación de los aprendizajes. Para cada una de ellas se establecen "pasos metodológicos", y se señalan aspectos a tener en cuenta para su ejecución.

Esta Guía Metodológica, además de incorporar los aspectos conceptuales y metodológicos adoptados en dicho taller y, en particular, las diversas etapas y pasos metodológicos que se definieron, pretende aportar algunos elementos adicionales; especialmente, aspectos prácticos que posibiliten la aplicación del método propuesto, a fin de que sus usuarios, es decir, los equipos de los PESA centroamericanos y otras iniciativas similares, puedan contar con una herramienta que, además de guiarlos en la práctica de la sistematización, contribuya a la apropiación de su metodología.

Esta Guía Metodológica consta de dos capítulos: el primero aborda los aspectos conceptuales de la sistematización (enfoques, definiciones, relaciones con otras áreas afines o complementarias, etc.); y, el segundo, presenta los aspectos metodológicos. En éste se incluyen todos los pasos y fases posibles, lo que no significa que deberán seguirse rigurosamente en todos los casos, pues ello dependerá de cada situación en particular. Como toda guía, su contenido es referencial y deberá usarse con cierto margen de flexibilidad, adaptándolo a los objetivos que nos planteemos para cada proceso de sistematización.



Capítulo I

Aspectos conceptuales de la sistematización

¿Qué entendemos por sistematización?

El concepto de sistematización no es nuevo; su aparición y desarrollo ha estado ligado al desarrollo del método científico y, en los últimos años, sus usos más frecuentes han estado asociados, básicamente, a dos campos:

- La sistematización de información o sistematización de datos; y,
- La sistematización de experiencias.

La sistematización de información se refiere al ordenamiento y clasificación de todo tipo de datos e información, bajo determinados criterios, categorías, relaciones, etc. Su materialización más extendida es la creación de las bases de datos.

La sistematización de experiencias se refiere a las experiencias vistas como procesos que se desarrollan en un periodo determinado, en las que intervienen diferentes actores, en un contexto económico y social, y en el marco de una institución determinada.

¿Cuándo y cómo surge la sistematización de experiencias?

La inquietud por sistematizar surgió como una preocupación de los profesionales que trabajan con grupos sociales en la ejecución de proyectos o programas que buscan contribuir a mejorar las condiciones de vida de esos grupos.

Estos profesionales comenzaron a sentir la necesidad de recuperar y comunicar experiencias sobre las que venían trabajando desde hacía algunos años, y que generaban aprendizajes que no estaban siendo intercambiados ni acumulados. Por tanto, tampoco estaban siendo aprovechados en toda su dimensión.

En esta búsqueda de cómo recuperar y aprender de las experiencias surgieron, hacia principios de la década de 1980, las primeras propuestas de sistematización, junto con diversas formas de investigación y evaluación, que enfatizan en la participación de los actores involucrados.

En pocos años, y a partir de experiencias muy variadas, se generaron muchas propuestas: las guías y métodos para el diagnóstico y la planificación participativa, y la sistematización de experiencias, son algunas de ellas.

Las primeras propuestas

A inicios de la década de 1980, en el Centro de Estudios del Tercer Mundo (CEESTEM), en México, un equipo constituido para sistematizar experiencias de educación popular pretendió establecer clasificaciones y tipologías para comparar experiencias. La persona o el equipo encargado de la sistematización era un agente externo, que recuperaba y ordenaba una gran cantidad de casos, según criterios predefinidos.

En Chile, en 1984, el Centro de Estudios de la Educación (CIDE) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) se unieron para sistematizar experiencias de educación popular, tomando

como punto de partida la metodología del CEESTEM. Así, se propusieron identificar y caracterizar los tipos de procesos y de relaciones que se generaban a partir de la intervención entre el profesional y el poblador.

Posteriormente, una nueva corriente concibió la sistematización como una forma de producción de conocimientos basada en la recuperación y comunicación de las experiencias vividas. En este caso, se considera que la persona o el equipo que participó directamente en la intervención, es el indicado para realizar la tarea. En esta nueva concepción, surgida en el seno del grupo Alforja, en Centroamérica, se busca la construcción de conocimientos a través de la confrontación de las experiencias sistematizadas.

Definiciones de sistematización

Cuadro 1. Definiciones de sistematización

La sistematización es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado.	Interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso, los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.
Sergio Martinic, 1984	*Oscar Jara, 1994*

Citado por: Ada Ocampo y Julio Berdegué en *Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural. Guía Metodológica* - FIDA, 2000.

Dos de las definiciones más conocidas son las de Sergio Martinic y Óscar Jara. El primero era miembro del grupo chileno que trabajó sobre el tema en 1984. Óscar Jara es el director del Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, red de centros de educación popular de Centroamérica que, desde 1984, impulsa la sistematización de las experiencias de sus integrantes. En estas dos definiciones hay algunos elementos en común. Por un lado, ambas coinciden en que se trata de una **reflexión crítica**, lo cual exige al equipo que hará la sistematización plantearse una serie de preguntas sobre la experiencia: ¿Qué se hizo? ¿Por qué se hizo? ¿Por qué se hizo de esa manera y no de otra? ¿Qué resultados se obtuvieron? ¿Para qué sirvieron esos resultados? ¿A quiénes sirvieron?, etc.

Y, por otro lado, ambas definiciones plantean la idea de organizar, de ordenar: prácticas, conocimientos, ideas, datos, etc., que hasta entonces se encontraban dispersos y que serán fundamentales para reconstruir la experiencia. Y, finalmente, en ambos casos se pretende descubrir o explicar la lógica y el curso del trabajo realizado.

Un aspecto que no aparece en estas definiciones, pero que subyace en la concepción de cada una de ellas, se refiere a: ¿Quién debe realizar la sistematización? Según Martinic, la sistematización se considera como una actividad externa al equipo ejecutor del proyecto. Para Jara, en cambio, la sistematización debe ser realizada por miembros del equipo; es decir, por personas que han intervenido directamente en la experiencia, ya que ellas tienen la visión interna de lo que ha sido la intervención.

En el caso concreto del Programa PESA, la sistematización debe ser, ante todo, un proceso participativo, por lo que se considera que deberán realizarla los actores directos de la experiencia; es decir, los miembros del equipo que participaron en su ejecución, así como las familias y los grupos participantes en el proyecto. De ser necesario, se podrá contar con la participación de un facilitador.

Al constituir un proceso participativo, la sistematización supone un acercamiento hacia todos los involucrados en la intervención, especialmente hacia los beneficiarios. Brinda, por tanto, la oportunidad de analizar junto a ellos, mediante el testimonio, cuáles fueron los factores que contribuyeron positiva o negativamente al desarrollo de la intervención.

Importancia de la sistematización para los programas de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) y de Desarrollo Rural

La contribución de la sistematización al desarrollo es fundamental; permite recuperar y revalorar las experiencias, y contribuye a comprender los factores que determinan el éxito o fracaso de la intervención.

En el cuadro 2 se aprecian algunas razones que justifican la sistematización y dan cuenta de su utilidad.

Cuadro 2. Utilidad de la sistematización

- Contribuye a mejorar las estrategias, enfoques y metodologías.
- Retroalimenta las intervenciones de los equipos y de la institución y permite introducir correcciones.
- Favorece el desarrollo profesional de los equipos y de la institución.
- Aporta documentación al sistema de información integral de la institución.
- Ayuda a la producción de nuevos conocimientos.

En el caso de los programas de SAN y de Desarrollo Rural, la sistematización se justifica por las siguientes razones:

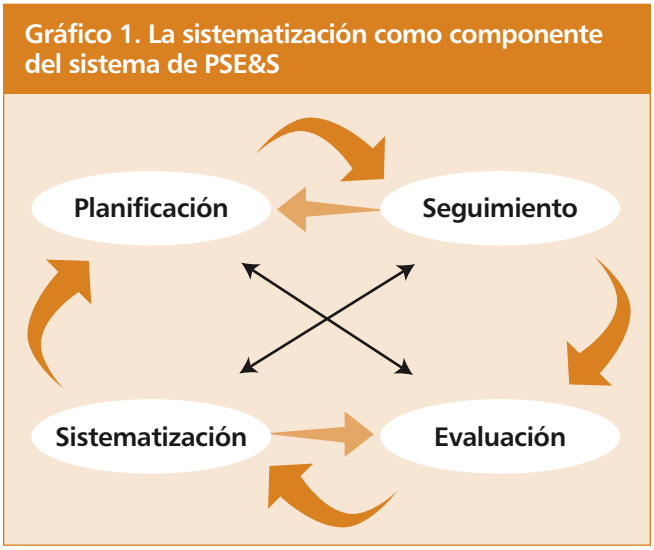
• **Por la visión de los programas:** Desde una visión convencional, los proyectos son instrumentos a través de los cuales se ejecutan políticas o estrategias previamente definidas. En la visión del PESA, los proyectos son instrumentos para apoyar la definición de un programa nacional y contribuir al diseño de políticas. Y, para ello, resulta esencial obtener y conocer las soluciones, documentarlas y difundirlas.

• **Porque se requiere traspasar niveles, de lo micro a lo macro:** La experiencia exitosa que no se difunde ni adopta queda para unos pocos: para los técnicos que participaron en ella y para las familias que fueron directamente beneficiadas. Se necesita trascender ese nivel y difundir resultados a amplios sectores vinculados a la problemática de la inseguridad alimentaria.

• **Porque un sistema completo de planificación, seguimiento y evaluación participativa requiere de la sistematización:** La sistematización retroalimenta el proceso de análisis para la planificación, el seguimiento y la evaluación; aporta insumos que permiten la toma de decisiones adecuadas, y posibilita que los técnicos y productores puedan superar las dificultades con base en la experiencia. Aporta, además, con relación a otros métodos o herramientas de seguimiento, aspectos cualitativos difícilmente mensurables, que sólo son apreciables en un contexto integrador como el de la sistematización.

El gráfico 1 ilustra el papel de la sistematización dentro de este proceso y su rol como componente del sistema de planificación, seguimiento, evaluación y sistematización (PSE&S).

Gráfico 1. La sistematización como componente del sistema de PSE&S



Fuente: *Taller Regional de Planificación, Seguimiento y Evaluación PESA*, Septiembre 2003. Guatemala.

• **Porque la ejecución de los programas necesita generar aprendizajes en los técnicos y en las familias beneficiarias:** El aprendizaje, desde el análisis crítico de la experiencia, permite comprender nuestra práctica, tanto a partir de los aciertos como de los errores, y contribuye a mejorar los resultados del Programa.

• **Porque se pretende contribuir a construir conocimiento basado en la experiencia:** Al promover y difundir los resultados de experiencias que han probado su adaptación a las características del medio y que han sido adoptadas por las y los productores locales, la sistematización contribuye a la generación de conocimientos y tecnologías propias, reduciendo así la dependencia de modelos externos.

Al generar conocimientos, las experiencias no quedan sólo en la memoria de los técnicos o de las familias participantes, sino que retroalimentan a otros actores interesados e implicados en la seguridad alimentaria.

• **Porque se deben articular alianzas para adoptar y masificar las soluciones conocidas:** Las alianzas surgen del conocimiento del quehacer de las instituciones. La sistematización de experiencias y su difusión permite llegar a aquellos organismos e instituciones con quienes interesa establecer alianzas.

• **Porque interesa incrementar la eficiencia de la inversión y el impacto:** Incontables experiencias de desarrollo terminan sin dejar rastro del proceso vivido con la gente. Esto hace que se repitan los errores en futuras intervenciones.

• **Porque las experiencias relevantes deben de ser divulgadas y ampliamente conocidas:** Como dice el adagio, "lo que no se cuenta NO EXISTE".

• **Porque se debe contribuir a sensibilizar a los gobiernos centroamericanos sobre el problema de la inseguridad alimentaria y las soluciones existentes:** El primer paso para priorizar una estrategia de trabajo es reconocer la existencia del problema. Ésta es una tarea fundamental del PESA en relación con los gobiernos, para la cual la difusión de sus experiencias desempeña un importante papel.

• **Porque se busca compartir experiencias entre los países centroamericanos y enriquecer el acervo técnico-metodológico:** El conocimiento de las experiencias y su intercambio entre los países que afrontan circunstancias similares, promueve el establecimiento de vínculos que facilitan la articulación de soluciones comunes en distintos ámbitos (nacional, regional y global).

Hacia una definición propia del concepto de sistematización

En el Taller Regional de Sistematización y Comunicación ya mencionado, después de analizar las diversas concepciones sobre la sistematización de experiencias y de identificar los elementos operativos que el concepto debería contener para los PESA en Centroamérica, se adoptó la definición que aparece en el cuadro 3.

En esta definición se han rescatado las ideas clave que conlleva para el PESA el proceso de sistematización:

1. Se trata de un proceso **ordenado**.
2. Implica la **reconstrucción** de las experiencias.
3. Permite la **generación de conocimiento**.
4. Se trata de una **reflexión crítica**.
5. Supone la **comunicación de los aprendizajes**. Y, por último,
6. Forma parte del **sistema de PSE&S** del PESA.

Cuadro 3. Definición del concepto de sistematización PESA–Centroamérica

La sistematización es un proceso ordenado de:

- Reconstrucción de las experiencias.
- Generación de conocimientos a través de la reflexión crítica de los actores y actrices que participan en ellas.
- Comunicación de los aprendizajes resultantes, tanto hacia adentro del programa como hacia su entorno.

Además, forma parte del sistema de planificación, seguimiento, evaluación y sistematización (PSE&S) del programa.

La Sistematización y la Comunicación[1]

La sistematización es, ante todo, un acto comunicativo; y, al igual que todo acto comunicativo –entendido como el acto de compartir información, o sea, como un proceso de transmisión de información de doble vía– genera una respuesta; es decir, implica una retroalimentación o retorno de la información, la cual valida la comunicación.

En este sentido, se constata que existe una doble relación entre sistematización y comunicación. La comunicación, como la sistematización, son procesos donde se comparte información, conocimientos y prácticas. Asimismo, desde la sistematización deben plantearse las estrategias de comunicación para dar a conocer, difundir y socializar los resultados, teniendo en cuenta los mensajes construidos, los interlocutores con quienes se compartirán los resultados y los medios de los cuales disponemos.

Se aprecia, por un lado, que la sistematización desencadena procesos de comunicación entre los diversos actores que participan (o participaron) en la experiencia; es a través de ella que esos actores pueden conocer la experiencia y aprender de ésta. En tal caso, la intención comunicativa de unos y otros es la de conocer el proceso de desarrollo de la experiencia. Para ello, se debe poner en marcha una estrategia de comunicación que nos permita intercambiar información detallada sobre la experiencia con los actores que participaron directamente en ella.

Así, la comunicación representa un vehículo o medio para conseguir los objetivos de la sistematización. Para ello será necesario recopilar toda la información existente que pueda ayudar a comprender y conocer. Se promoverán también actos de comu-

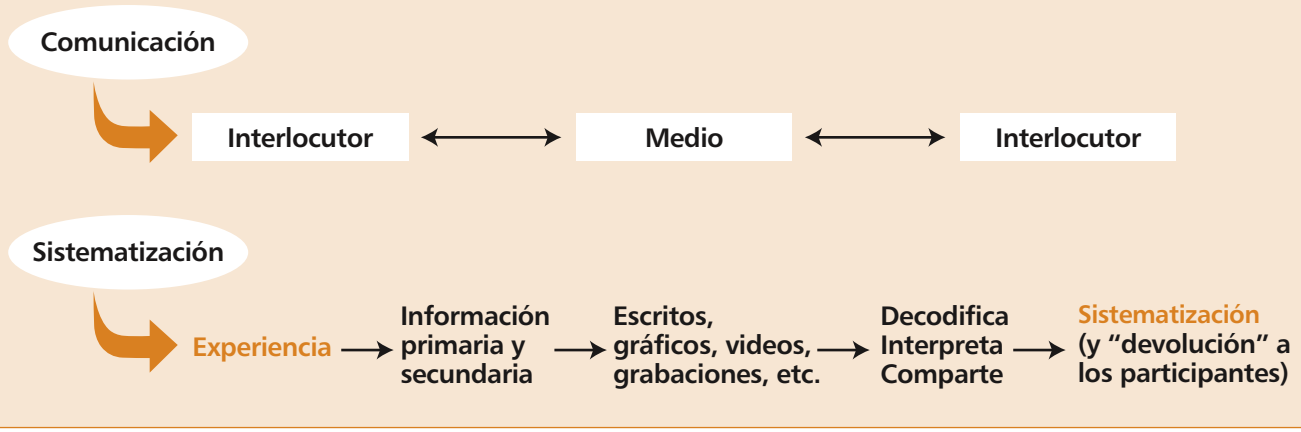
1 El desarrollo de este apartado se ha inspirado en los conceptos elaborados y presentados por Mª del Mar Martín, especialista en comunicación del PESA Nicaragua, en el Taller Regional de Sistematización y Comunicación realizado en Managua, en noviembre de 2003.

nicación que sirvan para conocer, desde puntos de vista diferentes y a través de distintos medios, la misma realidad.

El gráfico 2 ilustra el paralelismo entre los procesos de comunicación y de sistematización, que permiten conocer y aprender de la experiencia.

Por otro lado, la sistematización implica necesariamente la puesta en marcha de estrategias de comunicación para divulgar sus resultados, ya sea a través de la producción de documentos, publicaciones y otros materiales de comunicación (impresos o audiovisuales), o mediante la organización de eventos de socialización y retroalimentación. En este caso, la intención comunicativa será la de dar a conocer esos resultados, con el fin de propiciar el intercambio de experiencias con personas e instituciones externas al programa y compartir estos resultados con los protagonistas de las experiencias.

Gráfico 2. Los procesos de comunicación y sistematización[2]



La sistematización como herramienta de aprendizaje[3]

Si consideramos la sistematización como un proceso que posibilita la comprensión integral de la experiencia, mediante su recuperación y análisis, comprenderemos su funcionalidad como herramienta de aprendizaje.

Por tanto, existe una estrecha vinculación entre la sistematización de experiencias y el aprendizaje. El proceso de sistematización presenta un doble interés: aprender de las experiencias y aprender a sistematizar, lo cual es una necesidad para los equipos técnicos, que deberán incorporar este componente como parte de sus actividades cotidianas.

2 En la comunicación para el desarrollo, la comunicación se realiza entre interlocutores; es el modelo Interlocutor – Medio – Interlocutor.

3 Conceptos elaborados y presentados por Mª del Mar Martín, especialista en comunicación del PESA Nicaragua, en el Taller Regional de Sistematización y Comunicación realizado en Managua, en noviembre de 2003.

Por otro lado, se constatan similitudes entre la sistematización y el proceso de aprendizaje en el ser humano. Las personas aprenden básicamente a través de tres momentos; pasan del conocimiento a la asimilación, y de ésta a la utilización. En una experiencia de intervención, por ejemplo, la adopción de una tecnología, pasa por momentos similares: En un primer momento, los agricultores y las agricultoras toman contacto con los nuevos conocimientos y los aprehenden (‡ **conocimiento**); en un segundo momento, después de haber hecho algunas pruebas y de haber cometido algunos errores, inician una fase de interiorización (‡ **asimilación**); y, en un tercer momento, tras haber logrado manejarlos o aplicarlos, integran los conocimientos (‡ **utilización**).

A manera de ejemplo, una productora que inicia con nuevas semillas de una hortaliza, tras conocer su manejo, tendrá que interiorizarlo y llevarlo a la práctica. Pero se podrá considerar que lo ha integrado a su cotidianeidad hasta que haya convertido en hábito la siembra, cultivo, cosecha y consumo de esa nueva hortaliza.

Estos mismos hitos se identifican en cualquier proceso de aprendizaje: el contacto con el nuevo conocimiento, su asimilación y su incorporación al hábito. Y la sistematización puede funcionar como refuerzo del aprendizaje, puesto que constituye un acto reflexivo que fortalece el proceso de asimilación e interiorización del nuevo conocimiento. Así, la sistematización se puede concebir como herramienta moderna e integrada en las más actualizadas concepciones del aprendizaje, como se muestra en el cuadro 4.

Para la concepción tradicional del aprendizaje, era importante investigar métodos de enseñanza. Hoy en día, se comprende la necesidad de investigar cómo es el proceso de aprendizaje; es decir, cómo se aprende, para determinar cómo enseñar.

La sistematización es una herramienta que permite analizar el proceso de adopción y de aprendizaje en los usuarios y usuarias. Ofrece, por tanto, la oportunidad de adecuar la intervención al proceso real de adquisición.

En el esquema tradicional, el error era intolerable porque se consideraba que generaba hábitos incorrectos. Para la nueva pedagogía, el error es un síntoma que se debe analizar y tener en cuenta para adecuar el método de enseñanza al proceso de aprendizaje. El error indica cómo funciona el proceso mental de adquisición, que antes se consideraba universal, y hoy se conoce que es individual y creativo.

Por esta razón, la sistematización de los errores es tan importante como la de los aciertos. Así, la sistematización se convierte en una herramienta de aprendizaje para todos los involucrados: desde los beneficiarios, hasta las instituciones.

Cuadro 4. La sistematización y la concepción moderna del aprendizaje

Concepción Criterio	TRADICIONAL	NUEVA (→Sistematización)
Priorización	Investiga cómo enseñar.	Investiga como aprender.
Actitud	Enseña / corrige / evalúa / marca objetivos y contenidos. Los tutores guían el aprendizaje en función de lo que consideran deben enseñar.	Detecta necesidades e intereses / los participantes guían su aprendizaje y deciden qué quieren aprender y cómo.
Concepción del error	Intolerancia ante el error, porque genera hábitos incorrectos.	El error como parte del proceso mental de adquisición / del error se aprende.

Fuente: Presentación de Mª del Mar Martín, especialista en comunicación - PESA Nicaragua, en el Taller Regional de Sistematización y Comunicación. Managua, nov. 2003.

La sistematización y la generación de conocimientos

Toda intervención sobre una realidad determinada genera, por sí misma, un tipo de conocimiento en quien la desarrolla. Esto es lo que llamamos comúnmente experiencia, la cual está relacionada con el sentido común.

La sistematización permite transformar la experiencia en conocimiento ordenado, fundamentado, transmisible a otros.

De lo que se trata es de organizar los conocimientos producidos en la práctica; contrastarlos con lo que se sabía de antemano y con el conocimiento acumulado (teoría).

En el gráfico 3 se ilustra la generación de conocimientos dentro del proceso de sistematización.

Gráfico 3. La producción de conocimiento en el proceso de sistematización

Fuente: CENET. 1er Taller de Sistematización. PESA Honduras y Sistema de Extensión Lempira (SEL), septiembre, 2003.

Sistematización, investigación y evaluación

Entre estas tres formas de aproximación a la realidad existe también una estrecha vinculación. Así como las evaluaciones contienen informaciones y valoraciones que pueden ser muy útiles para un proceso de sistematización, los resultados de una sistematización también pueden nutrir una evaluación con importantes insumos. Por otra parte, el uso de algunos métodos y técnicas de investigación es indispensable en los procesos de sistematización.

Pero, al mismo tiempo, hay diferencias que las distinguen claramente. En el cuadro 5 se aprecian algunas de éstas; para ello, se han tomado como criterios de diferenciación el objeto de conocimiento, el interés principal y la finalidad de cada una de ellas.

La sistematización busca reconstruir y reflexionar sobre la experiencia tal como se dio y no como hubiéramos querido que se diera. En este aspecto se distancia de la evaluación, ya que no busca comprobar ni valorar el logro de los objetivos, metas y resultados propuestos.

Cuadro 5. Vinculaciones entre sistematización, investigación y evaluación			
	Sistematización	**Investigación**	**Evaluación**
Objeto de conocimiento	Una práctica social o experiencia de intervención en la cual se han jugado roles protagónicos.	Un aspecto o dimensión de la realidad social frente al cual el investigador se sitúa externamente.	Los resultados y logros de un proyecto desde una perspectiva ajena al proceso.
Interés Principal	Rescatar el proceso, dar cuenta de cómo se actuó, analizar los efectos de la intervención en las familias, las relaciones que se generaron entre los diversos actores del proceso, los factores que intervinieron para lograr o no los resultados.	Comprobar o descartar hipótesis, clarificar supuestos, analizar y describir hechos, explicar relaciones causa-efecto.	Medir los resultados obtenidos, el cumplimiento de los objetivos, la adecuación de los métodos, la eficiencia en el uso de los recursos, el impacto provocado.
Finalidad	Aprender de la experiencia para mejorar la práctica.	Generar conocimiento científico a partir de la realidad estudiada.	Recomendar modificaciones y proponer mejoras.

Los métodos de sistematización

Para lograr transformar la experiencia en conocimiento, al igual que para cualquier propósito riguroso de producción de conocimientos, se requiere trabajar con un método; es decir, con una herramienta que nos ayude a hacer mejor las cosas y que nos permita llegar más fácilmente al resultado que buscamos.

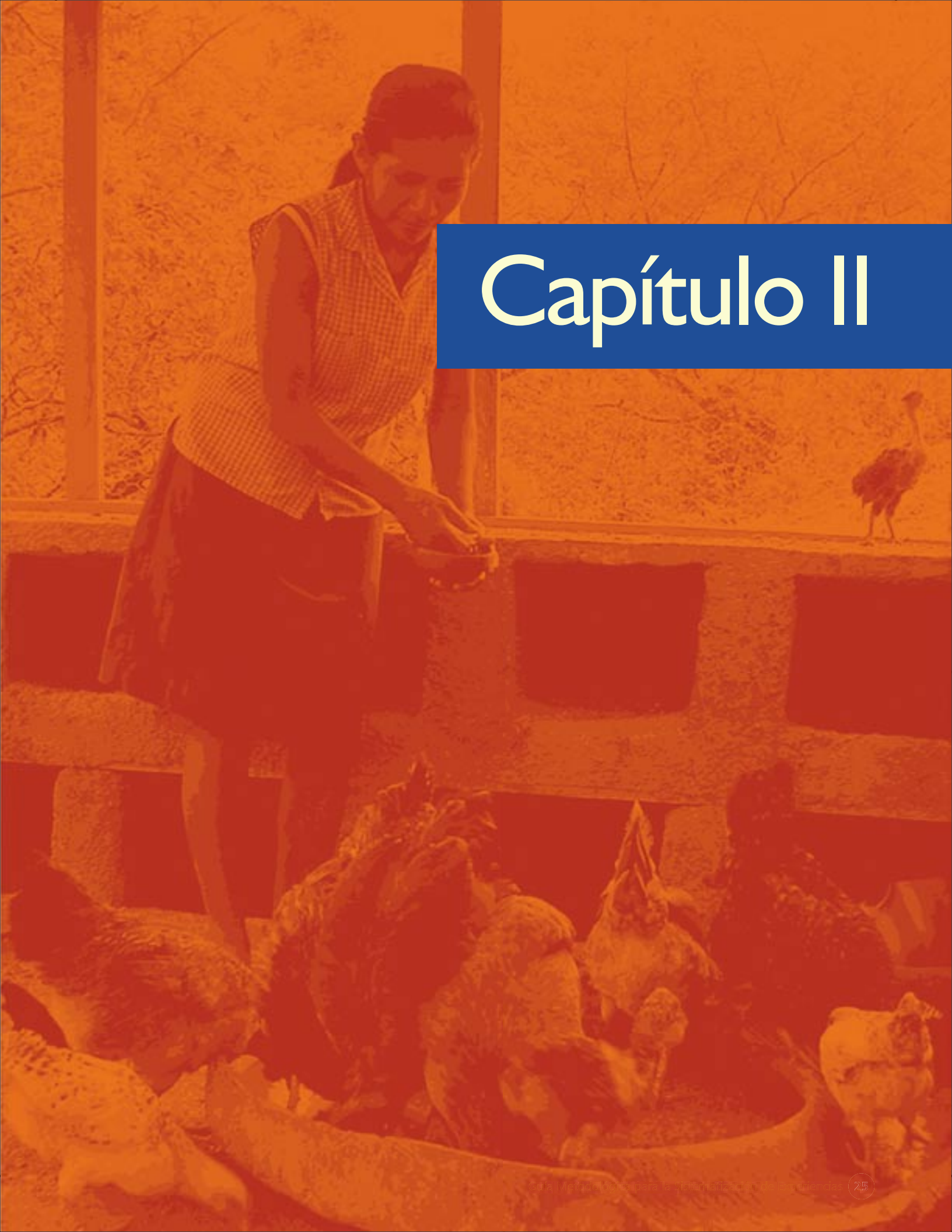
En el campo de la sistematización de experiencias existe una gran cantidad de enfoques y de propuestas metodológicas. En el cuadro 6 se aprecia el planteamiento básico de algunos métodos de sistematización, según diferentes escuelas o líneas de pensamiento.

El recuadro da una idea de la diversidad de enfoques metodológicos; pero, al mismo tiempo, revela que existen fuertes similitudes entre unos y otros. Las diferencias no son significativas, pues se refieren, por un lado, a la terminología empleada; y, por otro, así explicitan o no determinados momentos del proceso. Y, por último, se relacionan también al orden en que se ejecutan determinadas etapas. Pero, en esencia, todos ellos plantean como elementos claves la recuperación de las experiencias y la reflexión crítica sobre las mismas para, finalmente, llegar a unas conclusiones que se traducirán en lecciones aprendidas.

No existen métodos universales ni únicos, como tampoco existe un método de sistematización válido para todas las experiencias. Lo que existen son pautas y lineamientos que deben ser adaptados al tipo de experiencia que se desee sistematizar. El método a elegir debe ser interpretado y modificado en función del producto que queremos alcanzar.

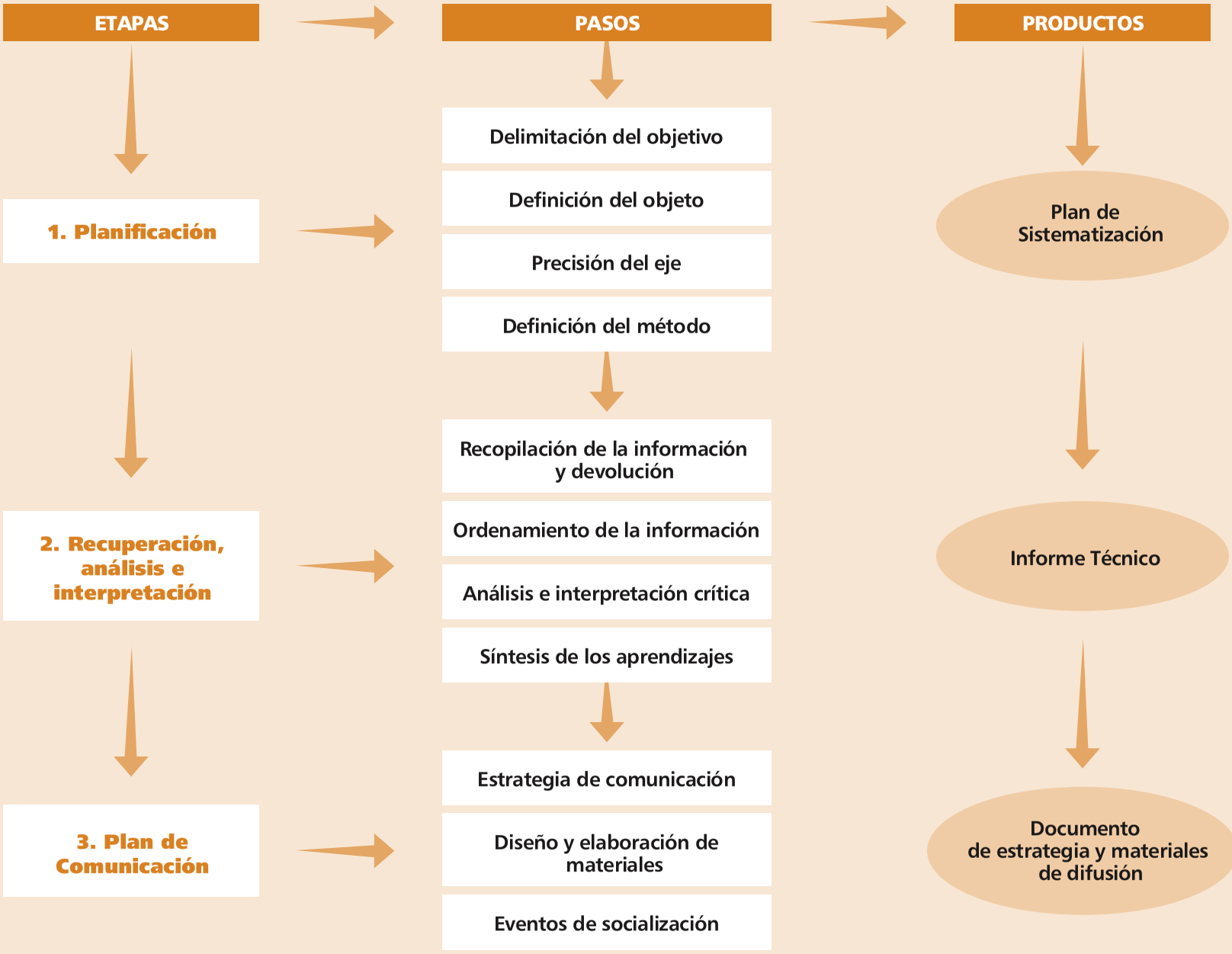
Cuadro 6. Métodos de sistematización según diferentes escuelas						
CELATS (1985)	Recuperación y ordenamiento de la experiencia	Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización	Recuperación de la experiencia desde el objeto	Análisis: operación de las preguntas y recuperación de la información	Síntesis: respuesta a las preguntas.	Exposición
Taller Permanente CEAAL-PERU (1988)	Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización	Diseño del proyecto	Reconstrucción de la experiencia desde el objeto	Análisis: hipótesis explícitas, periodos de la experiencia, formulación de preguntas a cada etapa y a todo el proceso	Síntesis: respuesta a las preguntas	Exposición
Escuela para el Desarrollo (1991)	Delimitación de la experiencia a sistematizar (tiempo y espacio) y del objeto y objetivos	Descripción de la experiencia a sistematizar	Registro ordenado de la experiencia (cuadro cronológico)	Periodos de la experiencia y tipificación de etapas	Análisis y conclusión	Redacción
ALFORJA – Oscar Jara (1994)	El punto de partida: Haber participado en la experiencia. Tener registros de la experiencia	Las preguntas iniciales: ¿Para qué queremos sistematizar? (delimitar el objetivo) ¿Qué experiencias queremos sistematizar? (el objeto) ¿Qué aspectos centrales nos interesa sistematizar? (el eje de sistematización)	Recuperación del proceso vivido: Reconstruir la historia, ordenar y clasificar la información	La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó? Analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso	Los puntos de llegada: Formular conclusiones y comunicar aprendizajes	

Adaptado de: Marfil Francke y Ma. de la Luz Morgan. "La Sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las Experiencias de Promoción". Escuela para el Desarrollo, Lima, 1995.



Capítulo II

Gráfico 4. Esquema general del proceso de sistematización



Metodología de la sistematización

Como resultado del análisis de los diversos enfoques metodológicos de sistematización[4], se ha optado por dividir el proceso en tres grandes etapas, como se presenta a continuación:

Cuadro 7. Etapas del proceso de sistematización	
Etapa 1	Planificación de la sistematización.
Etapa 2	Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia.
Etapa 3	Comunicación de los aprendizajes.

Para cada una de estas etapas se han establecido los tipos de productos esperados al finalizarla, los correspondientes pasos metodológicos a ser ejecutados, así como los elementos a tener en cuenta en la ejecución de cada uno de ellos.

ETAPA 1: Planificación del proceso

Esta etapa corresponde al diseño del proceso de sistematización; su producto deberá ser un documento que describa el Plan de Sistematización.

Para llegar a ello, y por tratarse de una etapa de formulación, lo cual implica la reflexión grupal, lo más recomendable es realizar un taller en el que participe todo el equipo: tanto los responsables o directivos del proyecto, como el personal técnico. Hay que tener en cuenta que uno de los rasgos más importantes de los procesos de sistematización es su carácter participativo. En algunos casos cabría plantearse la posibilidad de que participen algunos representantes de las familias participantes.

Para esta etapa se proponen cuatro pasos metodológicos:

1. Delimitación del **objetivo**.
2. Definición del **objeto**.
3. Identificación del **eje de sistematización.**
4. Definición del **método** a utilizar.

A continuación se describe cada uno de ellos.

Paso 1 Delimitación del objetivo

Este primer paso consiste en definir el o los resultados que se esperan obtener con la sistematización en términos de productos, así como la utilidad

4 Análisis realizado durante el Taller Regional de Sistematización y Comunicación de los PESA de Centroamérica, noviembre de 2003.

que ésta tendrá para la institución y, eventualmente, fuera de ella.

Para ello, el equipo, junto con los actores directos de la experiencia, deberán plantearse estas preguntas básicas:

- ¿Para qué sistematizar?
- ¿Qué producto queremos obtener?
- ¿Qué utilidad tendrá para nosotros y para las instituciones y familias participantes?
- ¿Para quién más podría ser útil?

La formulación del objetivo deberá responder a algunas de esas preguntas, la mayoría de las cuales tienen que ver con la utilidad de la sistematización. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, si bien ésta resulta evidente, en la medida que nos proporciona aprendizajes para la retroalimentación y nos permite mejorar nuestras prácticas, también es cierto que tiene algunas limitaciones. En este sentido, cabe mencionar que la sistematización se realiza sobre una experiencia en particular, lo que limita las posibilidades de efectuar generalizaciones. Este aspecto la diferencia de la investigación científica.

En términos generales, para formular el objetivo de la sistematización, hay que tener presentes los objetivos del proyecto o experiencia a sistematizar.

Para el Programa PESA, un ejemplo de objetivo de sistematización podría ser el siguiente: Una institución gubernamental involucrada en el Programa PESA, que tiene entre sus responsabilidades la transferencia y adopción de tecnología a los pequeños productores, está interesada en conocer experiencias de extensión rural que permitan abarcar un mayor número de familias. En este caso, el objetivo de la sistematización podría ser: **Obtener de las experiencias de extensión del PESA elementos para mejorar los sistemas de extensión actualmente en marcha por parte del Gobierno.**

Paso 2 Definición del objeto

Una vez definido el objetivo de la sistematización, debemos definir su objeto; es decir, la o las experiencias que queremos sistematizar. En este caso, las preguntas a plantearse son las siguientes:

- ¿Qué experiencia vamos a sistematizar?
- ¿Sistematizaremos toda la experiencia, o sólo un aspecto o parte de la misma?
- ¿Abarcaremos sólo un período o una etapa determinada?
- ¿Con cuáles criterios seleccionaremos la experiencia y qué ponderación le daremos a cada uno de éstos?

Es importante delimitar adecuadamente la experiencia, no sólo en el tiempo, sino también en el espacio. Procuraremos no abarcar demasiado, a riesgo de quitarle profundidad a nuestro análisis. En este punto, la sistematización puede ser utilizada para analizar una experiencia determinada a lo largo del proceso que presenta alguna peculiaridad y que se quiere comprender de forma integral.

Para el Programa PESA hay tres criterios generales que deben estar siempre presentes en la selección de las experiencias a sistematizar:

- Que contribuyan a mejorar la seguridad alimentaria.
- Que respondan a las necesidades y demandas de la población.
- Que contribuyan a la generación de estrategias y políticas locales o nacionales.

Por otra parte, existen unos criterios universales que pueden ser útiles para seleccionar las experiencias a sistematizar:

- Relevancia
- Validez
- Aplicabilidad
- Innovación
- Sostenibilidad

Si el proyecto ya terminó, sabremos los resultados y el impacto que ha tenido, lo cual nos dará todos los elementos para su selección en función de estos criterios; pero, si el proyecto aún está en curso, tendremos que basarnos en ciertos indicios que nos permitan estimar el impacto que tendrá en relación con ellos. Para definir el grado de incidencia que cada uno de estos criterios puede tener respecto a una experiencia determinada, algunas de las preguntas siguientes podrían ser útiles, a manera de indicadores (Véase el cuadro 8).

Cuadro 8. Criterios e indicadores para seleccionar experiencias a sistematizar

Relevancia	• ¿Tiene significación, valor, importancia? • ¿Sobresale, resulta, es esencial? • ¿Para quién? • ¿Para qué? • ¿En qué contexto?
Validez	• ¿Hay correspondencia entre los resultados obtenidos y los objetivos que estaban propuestos? • ¿El método logra propósitos originales? • ¿Es posible obtener resultados parecidos en condiciones similares?
Aplicabilidad	• ¿Es aprovechable? • ¿Tiene utilidad? • ¿Ofrece soluciones? • ¿Es posible replicarla? ¿Con qué costo?
Innovación	• ¿Modifica actuaciones rutinarias? • ¿Enriquece teoría y práctica? • ¿Facilita avances y evolución? • ¿Presenta nuevas alternativas?
Sostenibilidad	• Las tecnologías, métodos o procesos promovidos, ¿han sido integrados por los productores? • ¿Es posible que sus efectos perduren a largo plazo? • ¿Implican dependencia o generan recursos para la autosuficiencia?

Fuente (parcial): CENET. 1er Taller de Sistematización. PESA Honduras y Sistema de Extensión Lempira (SEL), septiembre de 2003.

Aparentemente, estos criterios sólo serían útiles cuando se trata de experiencias exitosas o que han destacado por alguno de esos aspectos, lo cual es cierto, pero justificable en la medida que, en la mayoría de los casos, se tratará de sistematizar este tipo de experiencias. En el caso de las experiencias fracasadas, o en las que ha habido errores o se han ejecutado acciones que pueden haber influido negativamente en los resultados del proyecto, la sistematización puede aportar igualmente lecciones enriquecedoras; en este caso, identificar los factores o motivos del fracaso nos ilustrará acerca de lo que no debe hacerse en determinadas situaciones o bajo ciertas condiciones.

La sistematización de "buenas prácticas"

En el caso específico de la sistematización de experiencias basadas en la aplicación de "buenas prácticas" agrícolas, forestales, pecuarias y otras (actividades rurales no agrícolas, agroindustria, …), la aplicación del criterio validez no sólo deberá considerar la **validación técnica** de las mismas, la cual, si bien es necesaria, se rige por pautas y normas técnicas estándar que, por lo general, no toman en cuenta las condiciones socioeconómicas de la población local. También deberá considerar aspectos como el grado de aceptación de la tecnología, la capacidad local para su adopción, el costo, la accesibilidad de los insumos necesarios para su aplicación, su armonización con ciertas prácticas tradicionales, etc.

La FAO define el concepto de **buenas prácticas** como:

"La aplicación del conocimiento disponible a la utilización sostenible de los recursos naturales básicos para la producción, en forma benévola, de productos agrícolas alimentarios y no alimentarios inocuos y saludables, a la vez que procuran la viabilidad económica y la estabilidad social"[5].

La experiencia de los PESA en Centroamérica ha permitido definir algunas orientaciones para seleccionar este tipo de prácticas, entendidas como procesos o tecnologías exitosas y fácilmente replicables:

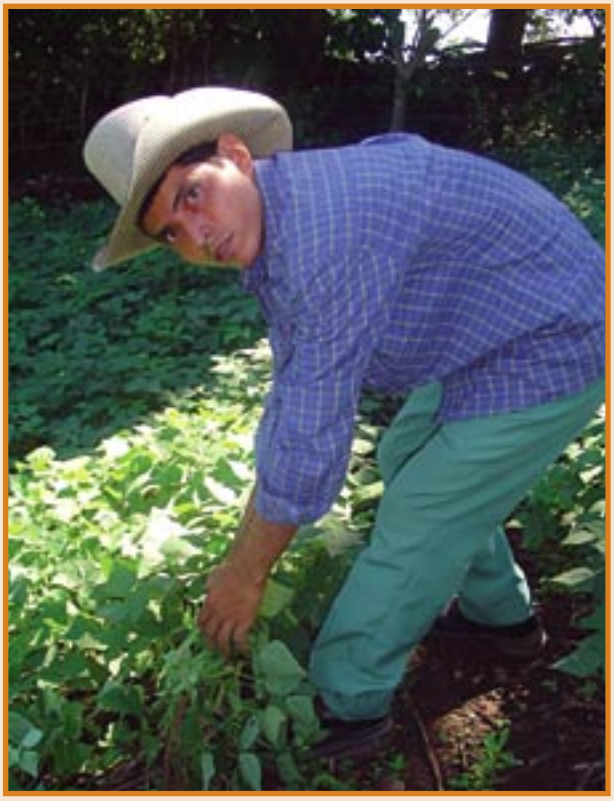
- Que contribuyan a reducir la vulnerabilidad y a diversificar riesgos frente a condiciones climatológicas adversas.
- Que mejoren ingresos que permitan aumentar el acceso a alimentos (relacionadas o no con la agricultura).
- Que hayan surgido como respuesta a demandas de la población participante.
- Que sean sencillas y de bajo costo, que se correspondan con la disponibilidad de activos y recursos de la población participante; que su adopción y sostenibilidad no dependa predominantemente de recursos extraordinarios.
- Que hayan sido identificadas, probadas y validadas por la propia población para contribuir a su seguridad alimentaria y nutricional.

5 FAO. *Las Buenas Prácticas Agrícolas*. Programa 21, Roma, junio de 2002.

- Que fortalezcan las organizaciones de producción e incrementen la participación de las comunidades más pobres en las instituciones descentralizadas del Estado.
- Que no consuman demasiado tiempo de trabajo y, por tanto, permitan a los miembros de la familia dedicarse a otras actividades que producen alimentos o generan ingresos.

Las buenas prácticas a sistematizar siempre deberán considerar la perspectiva de las familias participantes, tomando en cuenta que la experiencia elegida responda afirmativamente a las siguientes cuestiones:[6]

- ¿Percibe la familia una **necesidad** de cambiar su estrategia, sistema o práctica?
- ¿Percibe la familia **ventajas** o beneficios en el cambio? ¿Tiene valor de uso para las familias?
- ¿Tiene la familia los **recursos** necesarios para adoptar el sistema o prácticas alternativas?



Para el ejemplo de extensión agropecuaria que mencionamos en el paso 1, el objeto de sistematización podría ser: **La experiencia de asistencia técnica grupal a través de escuelas de campo desarrollada por el PESA en las áreas del trópico seco en los últimos tres años.**

Paso 3 Precisión del eje de sistematización

Una vez seleccionada y definida la experiencia a sistematizar, debemos plantearnos las preguntas:

- ¿Por qué queremos sistematizar esta experiencia y no otra?
- ¿Cuál será el enfoque central, el hilo conductor que atraviese el análisis de toda la experiencia?
- ¿Qué aspectos centrales de esa experiencia nos interesa sistematizar?

Las respuestas a estas preguntas son fundamentales, ya que permitirán orientar todo el trabajo siguiente; en particular, el proceso de recopilación de la información, dirigiéndolo hacia el enfoque que interesa destacar. A su vez, permitirá reconstruir la experiencia en función del mismo.

El eje permite precisar el enfoque de la sistematización. Una misma experiencia puede ser sistematizada desde varios ejes, conforme a lo que más interese o se requiera. Se debe formular de manera coherente al objetivo y al objeto de la sistematización; su definición facilita de manera práctica el proceso, y evita que las personas que estén sistematizando se pierdan, incorporando aspectos superfluos de la experiencia.

El procedimiento recomendado[7] para definir el eje de sistematización es el siguiente:

---

6 Shirar, A. J. (2001) The Dynamics of Agricultural Intensification and Resources Conservation in the Buffer Zone of the Mayan Biosphere Reserve, Petén, Guatemala. *Human Ecology* 29 (1):27-48.

7 Adaptado de J.A. Berdegué, A. Ocampo y G. Escobar. 2000. *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica*. Fidamérica-Preval.

1. Establecer el motivo por el cual existe interés en esta experiencia; tanto si se trata de una experiencia positiva o fracasada, e interesa conocer las causas de los aciertos o errores, como si es una experiencia en curso en la que se han detectado elementos innovadores e interesa analizarlos.

En el caso del ejemplo, **se trataría de establecer el motivo por el cual la experiencia de las escuelas de campo es innovadora**.

2. Cuestionarse sobre cuál aspecto específico ha podido ser exitoso o fracasado, o bien, en qué aspecto ha sido innovador.

En el caso del ejemplo, podríamos decir que: **La metodología de escuelas de campo es innovadora, pues ha logrado que los hombres y las mujeres que han participado en la experiencia se encuentren preparados para afrontar, a través del análisis colectivo y participativo, las dificultades existentes en la comunidad.**

Así, la sistematización debería centrarse en este eje y no en otro. Si a medida que se va desarrollando el proceso se encuentra que existe otro punto de vista para analizar esta experiencia, deberá desarrollarse otro ejercicio de sistematización. Se recomienda evitar la sistematización de una experiencia a través de varios ejes, pues llevaría a confusión.

Paso 4 Definición del método

En este momento del proceso las preguntas pertinentes son las siguientes:

- ¿Qué método vamos a elegir?
- ¿Qué pasos vamos a seguir?
- ¿En qué momento vamos a hacer la sistematización?
- ¿Quién o con quiénes se va a sistematizar?
- ¿Cómo vamos a hacer la sistematización?

Las dos primeras preguntas, sobre el método a elegir y los pasos a seguir, podrían ser innecesarias en este caso. Hay que tener en cuenta que ello ya está definido en la propuesta metodológica y en los diversos pasos que se proponen en la presente Guía cuyo propósito es, justamente, proporcionar a los equipos de los PESA centroamericanos un método adaptado a sus necesidades y a sus particularidades.

La tercera pregunta, referida al **momento** de iniciar la sistematización, constituye un aspecto importante a considerar en esta fase del proceso. Existen básicamente tres posibilidades que dan lugar a una tipología de los procesos de sistematización en función del momento (véase el cuadro 9).

Cuadro 9. Tipos de sistematización en función del momento de inicio

Retrospectiva	• Se realiza cuando la experiencia ya ha sido concluida. • Implica el rescate y reconstrucción de la experiencia. • Sus resultados se orientan a mejorar futuras intervenciones similares.
Correctiva	• Se inicia durante la ejecución de la experiencia; implica hacer "un alto en el camino" para analizarla y rescatar lo aprendido. • Sus resultados buscan rectificar o reorientar las acciones en curso para mejorar la intervención.
Prospectiva	• Se realiza desde el inicio de la experiencia. • Supone el desarrollo sistemático de la experiencia.

Fuente: CENET. Taller de Sistematización. PESA Honduras y Sistema de Extensión Lempira (SEL), septiembre de 2003.

En todas ellas se deberán desarrollar tareas de documentación y recopilación de información, simultáneamente al desarrollo de la experiencia.

Hay una cuarta modalidad, poco común —pero no por ello menos interesante—: es la llamada sistematización **reactiva**, la cual se realiza cuando ha transcurrido cierto tiempo de concluida la experiencia. Su particularidad radica en que, a la información sobre el desarrollo de la experiencia, se agrega información sobre el impacto que ha tenido en la población beneficiaria o en la zona, lo cual ofrece la posibilidad de identificar los elementos claves que incidieron en los efectos a largo plazo.

En lo que se refiere a quiénes y con quiénes se hará la sistematización, es fundamental la participación tanto de los miembros del equipo ejecutor, como de los actores directos de la experiencia; es decir, de representantes de las familias participantes.

Con relación a la participación del equipo ejecutor, se sugiere que no se involucre a todos los miembros del equipo que participó o que participa en la experiencia; por un lado, porque no es adecuado desligar a todo un equipo de sus actividades en curso y, por otro, porque no todos tendrán, necesariamente, las aptitudes, conocimientos y habilidades para la redacción y la comunicación, cualidades indispensables para la tarea de sistematización.

Siempre se deberán aprovechar las fortalezas de las diferentes personas que intervengan en momentos específicos. Por ejemplo, es posible que algunas personas, con escasas habilidades para la escritura, sean buenas para realizar entrevistas cualitativas o para analizar la información.

En cuanto a cómo hacer la sistematización, nos remite al tema de la operación del método. Es decir, a la definición de aspectos como: en qué plazos se va a hacer la sistematización, con qué recursos se va a contar, etc. Todo lo anterior deberá estar debidamente especificado en el documento, producto de esta etapa de diseño. Éste es el denominado Plan de Sistematización, sobre el cual se presentan algunas consideraciones a continuación.

El Plan de Sistematización

Este documento deberá contener una descripción detallada de cómo se ejecutará y qué se logrará mediante la sistematización de la experiencia. Para su elaboración y presentación, proponemos la estructura y los contenidos siguientes (Véase el cuadro 10):

Cuadro 10. El plan de sistematización: Propuesta de estructura y contenidos

- **Introducción y Justificación:** Antecedentes de la experiencia, breve resumen de la misma (dónde y cuándo se desarrolló, quiénes participaron, con qué objetivos, estrategia de la intervención, principales resultados, logros y limitaciones) y explicación del porqué de la necesidad de sistematizarla.
- **Objetivos:** Síntesis de lo que se espera alcanzar con la sistematización en términos de resultados: productos, procesos, aprendizajes, etc., y a quién o a quiénes beneficiará; priorización de objetivos y articulación entre éstos.
- **Metodología:** Presentación y fundamentación del método elegido para la sistematización; descripción de actividades (pasos y fases que se seguirán) y procedimientos (técnicas e instrumentos), fuentes de información que serán usadas; definición de responsabilidades, etc.
- **Recursos:** Estimación de los materiales y recursos humanos y financieros que serán necesarios para el buen cumplimiento de la actividad.
- **Cronograma:** Distribución de las actividades en el tiempo, dentro de un plazo adecuado para realizar el proceso.

Fuente: M. Francke y M. L. Morgan. *La Sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las Experiencias de Promoción*. Escuela para el Desarrollo, Lima, 1995.

ETAPA 2: Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia

Ésta es la etapa de sistematización de la experiencia propiamente dicha. Su producto final será un documento que, esencialmente, dará cuenta de la experiencia sistematizada y de los aprendizajes obtenidos de ella, tanto para el equipo ejecutor, como para las familias participantes en el proyecto. Dicho documento, que constituirá el informe técnico, deberá desarrollar claramente cuatro aspectos fundamentales:

- La situación inicial (antes de la intervención).
- El proceso de intervención.
- La situación final o actual y,
- Las lecciones aprendidas.

Para esta etapa se han propuesto los cuatro pasos siguientes:

1. **Recopilación** de la información.
2. **Ordenamiento** de la misma.
3. **Análisis** e **interpretación** crítica de la experiencia.
4. **Síntesis** de los aprendizajes.

Paso 1 Recopilación de la información

Éste es un momento crucial del proceso, ya que a través de la recopilación obtendremos todos los elementos que nos permitirán reconstruir la experiencia en toda su dimensión. Por tanto, de ello dependerá la validez de nuestro análisis y la interpretación que hagamos de la experiencia.

Para ello, es importante que en este momento tomemos en cuenta los ejes de sistematización establecidos anteriormente para, en función de ellos, plantearnos las preguntas más pertinentes en esta fase:

- ¿Qué información secundaria está disponible?
- ¿Qué información primaria requerimos?
- ¿Qué técnicas e instrumentos usaremos para obtener la información primaria?

De toda la información que nos interesa recoger, hay algunos aspectos esenciales para reconstruir la experiencia que no deberán dejarse de lado (Véase el cuadro 11).

Cuadro 11. Información básica requerida para la reconstrucción de la experiencia

- ¿Cuál era la situación inicial, antes de la intervención? (¿Qué problemas motivaron la intervención?)
- ¿Qué objetivos se plantearon y qué acciones se tomaron para resolver esos problemas?
- ¿Qué factores del contexto dificultaron el proceso?
- ¿Qué factores del contexto favorecieron el proceso?
- ¿Cuáles han sido las principales etapas o momentos del proceso?
- ¿Cuál es la situación actual? (¿Qué cambios se produjeron y qué impacto han tenido?)
- ¿Qué recomendaciones surgen para el futuro?

La información secundaria

Esta información abarca todo tipo de documentos, escritos o no; disponibles en el proyecto (informes, diagnósticos, líneas de base, reportes técnicos, ayuda memorias, planes operativos, cuadernos de campo, memorias de talleres, evaluaciones, estudios, publicaciones, encuestas, datos estadísticos, material fotográfico, videos, entrevistas grabadas, etc.); como fuera de él, es el caso de personas o instituciones que han participado de alguna manera y que podrían disponer de documentos adicionales a los que el proyecto posee. Tampoco hay que olvidar la bibliografía general y otras publicaciones y materiales relacionados con el tema de la experiencia.

Se deberá prestar especial atención a la información que permita analizar aspectos claves de los actores involucrados en la situación inicial, en el proceso de intervención y en la situación actual. Si bien será necesario recurrir a documentación sobre todas las etapas del proceso de ejecución de la experiencia, este tipo de información será particularmente útil para describir la situación inicial. También es importante la información sobre las actividades que realizaron personas que ya no forman parte del proyecto, o que ya no se encuentran en la zona.

La recopilación de la información más adecuada para la sistematización de una experiencia requiere de técnicas analíticas que permitan ubicar rápidamente los contenidos y los datos que se necesitan. Algunas de las técnicas para el tratamiento de la información se describen en los cuadros 12 y 13[8].

Cuadro 12. Técnicas de lectura

Tipo de lectura	Objetivo
Lectura de exploración	Conocer sobre la experiencia.
Lectura de búsqueda de datos	Localizar información específica y datos.
Lectura crítica	Comprender sobre la experiencia.

Fuente: Presentación sobre técnicas para el manejo de la información, recopilada en la sistematización realizada por María del Mar Martín en Taller de sistematización PESA Nicaragua, mayo de 2004.

Cuadro 13. Técnicas para localizar ideas

Anotaciones	Subrayado	Acotaciones
Las ideas principales en el margen	*Localiza ideas que se pueden jerarquizar por colores*	*Símbolos para señalar*
"Apropiación de la incorporación del rastrojo al suelo".	Ej: "Hacer abono orgánico cuesta demasiado trabajo, el agricultor debe ser hábil e inteligente, e integrar la materia orgánica en el terreno con todo lo que es desperdicio y que quede y ahí le está integrando la materia orgánica, una abonera no es preciso porque ahí en el terreno le está integrando la materia orgánica".	← Importante ? Dudas + Ampliar

Fuente: Presentación sobre técnicas para el manejo de la información, recopilada en la sistematización realizada por Mª del Mar Martín en Taller de sistematización PESA Nicaragua, mayo de 2004.

8 Las técnicas de lectura y de localización, descritas en los cuadros 12 y 13, son igualmente aplicables al tratamiento y procesamiento de información primaria, por lo que se recomienda su utilización.

La información primaria

Es importante identificar claramente los **diversos actores** involucrados (Véase el cuadro 14). Ésto permitirá establecer una lista de potenciales informantes, sobre la cual después se podrá decidir a quiénes entrevistar, según los criterios de selección que se establezcan.

Cuadro 14. Identificación de los tipos de actores

Actores directos	Actores indirectos
Son las personas o grupos que: • Han recibido los beneficios o perjuicios directos de la experiencia. • Han participado en la toma de decisiones de la experiencia. • Han aportado recursos materiales, humanos o financieros, utilizados durante la experiencia.	Son las personas o grupos que: Aunque no pueden ser considerados actores directos, sus acciones y decisiones han tenido una influencia importante en el desarrollo de la experiencia; o bien han sido, de alguna manera, testigos especiales de la misma y su punto de vista puede ser de interés para la sistematización.

Fuente: Adaptado de J.A. Berdegué, A. Ocampo y G. Escobar. 2000. *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural*. Guía metodológica. Fidamérica-Preval.

La selección de los informantes debe ser cuidadosa. Los informantes elegidos deberán ser personas representativas de las características del grupo social estudiado y, de preferencia, tener facilidad para expresar sus opiniones e ideas. Además, existen informantes claves que, forzosamente, deberán ser entrevistados, ya sea por el papel que han jugado, o por el grado de participación que han tenido en el proyecto, por su liderazgo reconocido en la comunidad, etc.

Según la clasificación señalada en el cuadro 14, en el caso del PESA, entre los actores directos habría que considerar a las familias y grupos participantes en el proyecto; al gobierno de cada país y, en la medida de sus aportes a la experiencia, al personal directivo, técnico y administrativo que participó, a la FAO y el donante. Entre los **actores indirectos**, básicamente se incluiría a los actores locales que tuvieron relación con la experiencia (autoridades municipales, líderes de la comunidad, de ONG, de entidades gubernamentales, de proyectos, dirigentes o representantes de asociaciones y grupos locales, instituciones religiosas, etc.) y, entre los 'testigos' de la experiencia, el cura, el maestro o la maestra, otros líderes locales, algunos padres de familia, etc.

Para obtener de los informantes información confiable, pertinente, de calidad y lo suficientemente profunda, las técnicas a utilizar para la recopilación de la información deben ser las más adecuadas. Existen dos técnicas comúnmente utilizadas, cuando se trata de obtener información cualitativa: las entrevistas con profundidad y los talleres con grupos focales.

La entrevista con profundidad

Es una entrevista individual o familiar, cuya característica principal es que tiene la apariencia de una conversación, por lo que debe darse en un ambiente distendido y de cordialidad. Se estructura sobre la base de una guía de entrevista, la cual puede consistir en un listado de temas, a partir del cual se formularán las preguntas, o bien en un cuestionario, que estará conformado básicamente por preguntas abiertas.

La guía de la entrevista responderá al eje de la sistematización, y no incluirá muchos otros temas relacionados con la experiencia. Debe abarcar los tres momentos básicos de ésta: la situación inicial, la fase de intervención y la situación actual, así como las lecciones aprendidas o recomendaciones para el futuro. Aunque admite la posibilidad de formular nuevas preguntas, siempre y cuando esto se justifique en la línea del trabajo prevista, no se debe olvidar que se trata de recoger información cualitativa.

En torno a lo anterior, se deberá respetar un orden cronológico: no saltar etapas, y procurar agotar la primera, antes de pasar a la siguiente, a fin de evitar confusiones.

Una regla general para elaborar las preguntas, es verificar si se han cubierto las seis preguntas básicas: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? Éstas nos permiten ubicar los temas, (objetos, individuos, acciones, procesos, etc.) en el tiempo y

en el espacio, así como las razones, circunstancias, procedimientos, etc. A éstas pueden añadirse otras, simplemente agregando algunas preposiciones básicas; por ejemplo: ¿De qué? ¿Con qué? ¿Para qué? ¿De quién? ¿Para quién?, etc.

En el cuadro 15 se incluye un ejemplo simplificado de guía de entrevista.

Es importante notar que la entrevista con profundidad se diferencia considerablemente de la encuesta cuantitativa. Esta última se basa en el uso de cuestionarios con preguntas cerradas (en los que se marcan las respuestas), y su aplicación muchas veces se asemeja más a un interrogatorio que a una entrevista. La entrevista con profundidad, por el contrario, parte de un enfoque horizontal y participativo, comunicación de doble vía, propia del modelo I ↔ M ↔ I (Interlocutor ↔ Medio ↔ Interlocutor); su idea principal es crear un clima de confianza que genere un diálogo, a fin de compartir y analizar, junto con el entrevistado, para aprender y compartir de su experiencia y obtener información.

Cuadro 15. Ejemplo de guía de entrevista

Nombre del entrevistado:		
Nombre del entrevistador:		
Fecha:	Lugar:	Comunidad:
Tema	Preguntas	
Situación inicial	Ejemplo: ¿Qué cultivos sembraba antes de que comenzara este proyecto?	
Proceso de intervención	Ejemplo: ¿Qué acciones han desarrollado en los últimos tres años que le han permitido las innovaciones productivas?	
Situación final	Ejemplo: ¿Cómo planifica actualmente su producción?	
Lecciones aprendidas	Ejemplo: ¿Qué cambiaría y qué no cambiaría de la asistencia técnica que ha recibido a través de las escuelas de campo?	

Fuente: Adaptado de J.A. Berdegué, A. Ocampo y G. Escobar. 2000. *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica*. Fidamérica-Preval.

Para lograr estas condiciones, es necesario tener en cuenta algunas recomendaciones que se apuntan en el cuadro 16.

Cuadro 16. Entrevistas con profundidad: Algunas recomendaciones

a) Explicar claramente, antes del día de la entrevista y nuevamente al momento de realizarla, el objetivo que se persigue. Hay que destacar la importancia y el valor de la información que brinde la persona entrevistada, como protagonista de la experiencia, así como el carácter reservado o anónimo de la misma.

b) Fijar la cita para la entrevista en el lugar, día y hora que mejor se acomode a la persona entrevistada, especificando el tiempo que durará (de preferencia no más de una hora), a fin de no interferir con sus actividades y no dar la sensación de que se le quitará parte de su tiempo que, para él o ella, es importante.

c) Acordar entrevistas únicamente con las personas que están dispuestas a brindarlas; frente a personas que se muestran desconfiadas o reticentes, es mejor no insistir.

d) Realizar la entrevista entre dos personas: mientras una hace las preguntas (conversa con el entrevistado) la otra escribe las respuestas; de esta manera se registra más información y, al mismo tiempo, se mantiene el carácter de conversación que debe tener la entrevista.

e) Usar una grabadora para registrar las entrevistas puede ser muy útil, ya que permite captar la totalidad de las respuestas; también es recomendable usar una cámara fotográfica para documentarlas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que hay personas que se sienten incómodas cuando se les graba o fotografía, por lo que se sugiere consultar antes al entrevistado para contar con su consentimiento. Se le asegurará que su uso será restringido y que, en todo caso, los únicos beneficiados serán ellos mismos. Independientemente de ello, para el caso de la grabadora, se recomienda usar la más pequeña y discreta posible.

f) Denotar en todo momento una actitud amistosa, cordial, relajada y de cierta familiaridad, de manera que el entrevistado se encuentre en buena disposición para brindar la información. La empatía con el entrevistado es clave para lograr una mayor riqueza informativa.

g) Por tratarse de una experiencia vivida tanto por los miembros del equipo del proyecto como por los beneficiarios, es recomendable que la entrevista la haga una o un técnico que conozca al agricultor o persona beneficiaria, lo que reforzará el necesario ambiente de confianza. Esta recomendación excluye, obviamente, los casos en que hayan existido situaciones que generen desconfianza entre agricultor y técnico.

h) En general, las preguntas deben ser abiertas y, siempre que sea posible, estar seguidas de un ¿por qué? Preguntar los porqués puede ser clave para identificar los mecanismos o las motivaciones que llevan a las personas a actuar de una manera determinada y no de otra.

i) Respetar el tiempo fijado para la entrevista. Si no es posible, y previendo la necesidad de tiempo adicional, señalarlo a la persona entrevistada, y preguntarle si estaría dispuesta a continuar o, en su defecto, pedir una nueva cita para continuar en otro momento.

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas y talleres con grupos focales

Se trata de grupos de discusión organizados alrededor de una temática —en este caso la experiencia que queremos reconstruir—que permiten obtener gran cantidad de información colectiva, y lo suficientemente profunda, en corto tiempo.

Al igual que las entrevistas con profundidad, las entrevistas con grupos focales deben basarse en el modelo de comunicación de doble vía (I ↔ M ↔ I); son momentos de reflexión, discusión crítica y construcción. Asimismo, requieren de una guía de entrevista o cuestionario base, el cual debe reunir, en una serie de preguntas abiertas, los principales temas a tratar.

En este caso, la participación de dos personas es esencial; una moderará y conducirá la discusión, mientras que la otra hará el papel de relator o relatora. Tomará nota de las respuestas y del comportamiento global del grupo, en términos de reacciones, actitudes, formas de comunicación no verbal, etc., que suelen aportar información adicional interesante.

Muchas veces pueden salir a luz actitudes y sentimientos (afectos, prejuicios, hostilidad, simpatías, etc.) entre los participantes; algunos tienden a acaparar el uso de la palabra, otros tratan de imponer sus puntos de vista, etc. Todas estas situaciones son normales dentro de un grupo de discusión; el papel del moderador es manejarlas, procurando confrontar las opiniones y haciendo que todos y todas participen, a fin de lograr una mayor profundidad en la información.

Si bien la técnica de la entrevista con grupos focales ofrece grandes ventajas, en algunos casos puede opacar las opiniones personales sobre ciertos temas, cosa que no ocurre en las entrevistas individuales, donde quien entrevista puede controlar mejor estas situaciones; de allí que ambas técnicas resultan complementarias. También es posible detectar, en talleres con grupos focales, informantes con habilidad para expresarse, si interesa tener palabras textuales que pueden utilizarse después en diversos documentos. Aquí también es necesario tener en cuenta algunas recomendaciones, como las señaladas en el cuadro 17.

Cuadro 17. Entrevistas con grupos focales: Algunas recomendaciones

1. Todas las recomendaciones sugeridas para las entrevistas con profundidad son también válidas para las entrevistas con grupos focales, adaptándolas en algunos casos, si fuese necesario.
2. En la selección de participantes se debe procurar que haya una cierta homogeneidad en el grupo, ya sea con relación al sexo, edad, rango, etnia, etc., según el caso, a fin de lograr un ambiente de confianza y de soltura que permita a sus integrantes expresarse con libertad. Sin embargo, hay casos en los que puede requerirse la participación tanto de hombres como de mujeres, o bien de jóvenes como de personas mayores; por ejemplo, cuando se quiere confrontar puntos de vista sobre ciertos temas. En estos casos, debe procurarse que en la composición de los grupos estén igualmente representados unos y otros (50 % de cada uno).
3. Sin embargo, hay casos en los que se sabe que pueden abordarse temas sensibles como, por ejemplo, los relacionados con las inequidades de género, o con cuestiones étnicas. Entonces se recomiendan las reuniones en grupos separados, ya sea de mujeres solas o de hombres solos, o bien grupos de una etnia, a fin de evitar discusiones que desviarían el sentido de la reunión, o que opaque la visión de las mujeres o de cualquier otro grupo.
4. Es importante que el moderador se esfuerce por adaptar su lenguaje al del grupo y tomar en cuenta rasgos culturales que pueden ser importantes para propiciar una mayor participación.
5. En la entrevista grupal, el moderador debe procurar buscar el consenso entre los participantes, a fin de llegar a acuerdos específicos sobre cada tema tratado y formular las conclusiones.

Fuente: Elaboración propia.

El uso de técnicas participativas para recopilar información

Adicionalmente, existen algunas técnicas que pueden ser aplicadas dentro de los grupos focales, que resultan muy útiles para recoger información valiosa sobre lo que los participantes piensan acerca de la experiencia analizada o en proceso de recuperación, y que forman parte de los llamados métodos de investigación participativa.

Entre esas técnicas cabe mencionar la lluvia de ideas, cuyo uso puede ser interesante sobre todo para iniciar la discusión; el árbol de problemas, que permite establecer relaciones de causa-efecto; las líneas de tendencia permiten graficar los cambios que ha habido en temas claves o específicos; la línea del tiempo está especialmente indicada para reconstruir la cronología de la experiencia a sistematizar. El diagrama de organización permite identificar la acción de las instituciones y las interacciones entre ellas. Y, por último, el mapeo participativo del espacio permite localizar y delimitar los diferentes usos del espacio. En el Anexo 1, se señalan algunas características, usos y procedimientos a seguir para cada una de las técnicas mencionadas.

Las técnicas grupales deberán tener en cuenta que, posteriormente, habrá que realizar un ordenamiento de la información en función de las respuestas dadas a la situación inicial, al proceso de intervención, a la situación actual y a las lecciones aprendidas (ver la siguiente sección).

Paso 2 Ordenamiento de la información

Una vez obtenida la información necesaria, se requiere proceder a su ordenamiento. Esta sección da respuesta a las preguntas siguientes:

- ¿Cómo organizamos la información en forma clara y práctica?
- ¿Con base en cuáles elementos o categorías?
- ¿Cuáles son los consensos y disensos en cada uno de los temas?

Aquí también es importante tener en cuenta los ejes de sistematización, así como los tres momentos claves de la experiencia (situación inicial, proceso de intervención y situación actual).

En cuanto a la información secundaria, se sugiere que al revisar la documentación se elabore un cuadro en el que se precise la fuente (título del documento), descripción de los temas tratados de interés para la sistematización y su ubicación (en qué páginas, capítulos, etc.); para qué aspecto o parte de la misma será útil, dónde se encuentra la documentación y quién será el responsable de obtenerla (Véase el cuadro 18).

Cuando la información secundaria es muy abundante, se sugiere el sistema de ordenamiento por medio de fichas, tal y como se observa en el gráfico 4.

En cuanto a la información primaria, se propone que cada entrevistador repase la información obtenida de cada entrevista y vaya anotando las principales ideas en un cuadro similar al de la guía de entrevistas. Ver cuadro 19.

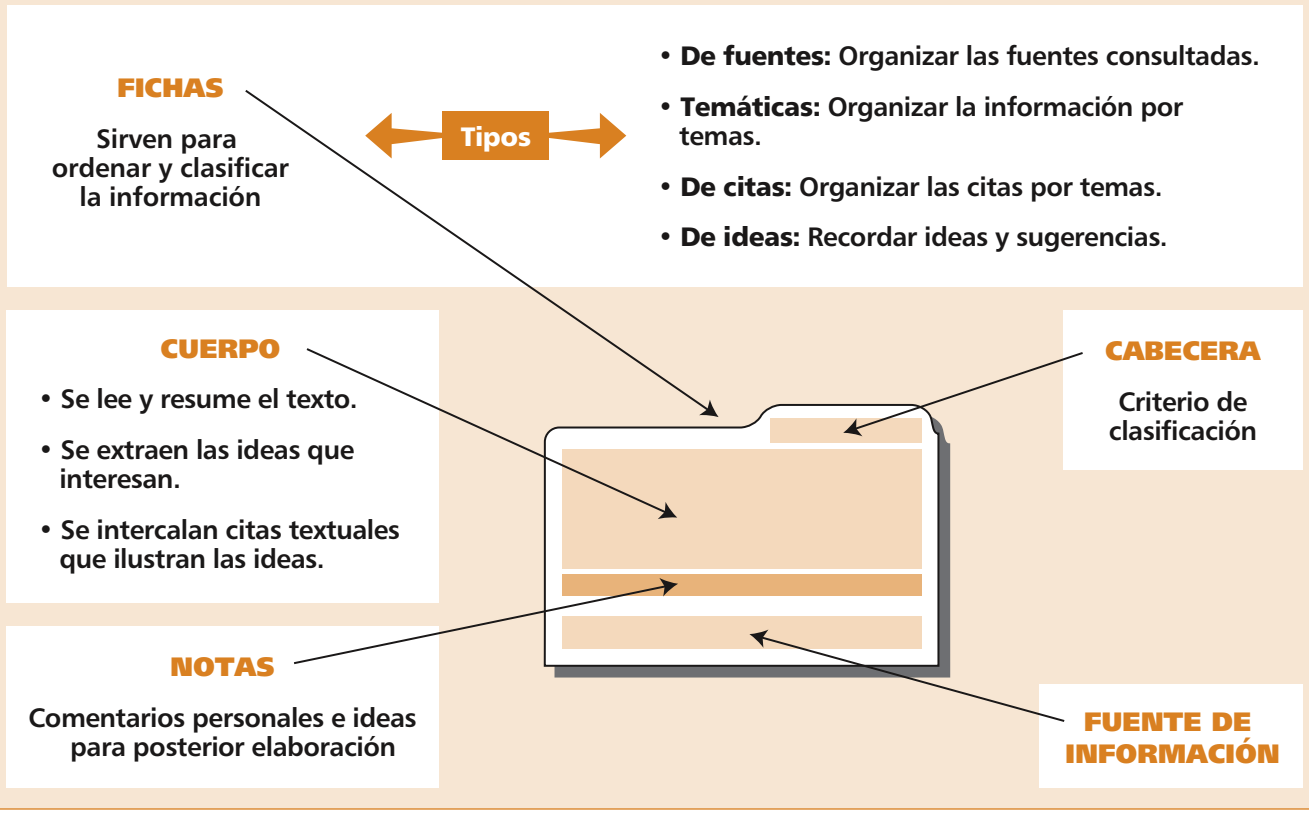
Como instrumento para este ordenamiento, se propone el uso de una matriz de doble entrada (cuadro 20), en la que se consignará lo esencial de las respuestas de cada entrevistado (columnas) a cada una de las preguntas planteadas durante la entrevista (filas). Ésto, además de permitir vaciar ordenadamente la información recogida, también facilitará su análisis e interpretación.

Cuadro 18. Ordenamiento de la información secundaria

Documento	Información de interés con la ubicación (págs.)	Para qué parte: situación inicial, proceso de intervención, situación final…	¿Dónde está?	Responsable de obtenerla

Fuente: Adaptado de la presentación sobre técnicas para el manejo de la información recopilada, en la sistematización realizada por María del Mar Martín en Taller de sistematización PESA Nicaragua, mayo de 2004.

Gráfico 5. Elaboración de la Información


FICHAS
Sirven para ordenar y clasificar la información
Tipos
• De fuentes: Organizar las fuentes consultadas.
• Temáticas: Organizar la información por temas.
• De citas: Organizar las citas por temas.
• De ideas: Recordar ideas y sugerencias.
CUERPO
• Se lee y resume el texto.
• Se extraen las ideas que interesan.
• Se intercalan citas textuales que ilustran las ideas.
CABECERA
Criterio de clasificación
NOTAS
Comentarios personales e ideas para posterior elaboración
FUENTE DE INFORMACIÓN

Fuente: Adaptado de la presentación sobre técnicas para el manejo de la información recopilada en la sistematización realizada por María del Mar Martín en Taller de Sistematización PESA, Nicaragua. Mayo 2004.

Cuadro 19. Ordenamiento de la información primaria

Nombre del entrevistado:		
Nombre del entrevistador:		
Fecha:	Lugar:	Comunidad:
Tema	Preguntas	
Situación inicial	Ejemplo: Tan sólo sembraba maíz y sorgo, que perdía los años de falta de lluvia.	
Proceso de intervención	Ejemplo: Con las escuelas de campo hemos conseguido manejar la humedad del suelo y las plagas entre todos. También contamos con riego.	
Situación final	Ejemplo: Nos ponemos de acuerdo para regar y decidir qué sembrar, para poder llevar siempre productos al mercado y consumir variedad.	
Lecciones aprendidas	Ejemplo: Algunos técnicos "de universidad" nos dicen lo que tenemos que hacer, sin escuchar lo que sabemos hacer. Antes sembrábamos sin mirar al mercado, ahora decidimos qué sembrar para poder vender a mejor precio.	

Fuente: Adaptado de J.A. Berdegué, A. Ocampo y G. Escobar. 2000. *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica*. Fidamérica-Preval.

Cuadro 20. Matriz de vaciado de información primaria							
	Entrevistados						
	1	2	3	4	5	6	Etc.
Situación inicial							
Pregunta 1…..							
Proceso de Intervención							
Pregunta # …..							
Situación final							
Pregunta # ….							
Lecciones aprendidas							
Lección # ….							

Fuente: Idem.

Este tipo de matriz facilita el análisis de la información, pues permite una doble lectura: vertical, que ofrece una visión rápida de las respuestas de cada entrevistado, caso por caso, y una lectura horizontal, que da una visión global de las respuestas del conjunto de entrevistados con relación a cada pregunta o aspecto del tema.

En este punto también interesa conocer los acuerdos o desacuerdos principales que han surgido en las entrevistas. Para ello se podrá utilizar el cuadro 21.

Estos instrumentos permiten establecer relaciones entre las diversas respuestas, cruzar variables (con relación a criterios como la edad, el sexo, el nivel de instrucción, la actividad, etc. de la persona entrevistada), hacer comparaciones, identificar relaciones de causa-efecto, etc., lo que dará las claves necesarias para abordar el paso siguiente.

Paso 3 Análisis e interpretación crítica de la experiencia

Previamente al análisis e interpretación, se debe corroborar la información recopilada y completarla. En este momento, la participación de representantes de las familias o grupos participantes es fundamental; por tratarse también de un ejercicio grupal, lo más recomendable es ejecutar este paso dentro de un **taller de devolución de la información**. Ver anexo 1.

Cuadro 21. Matriz de acuerdos y desacuerdos				
	Ideas sobre las que hay acuerdos		**Desacuerdos**	
Situación inicial				
Proceso de intervención				
Situación final				
Lecciones aprendidas				

Fuente: Idem.

En este taller, los actores involucrados continúan el proceso de identificación y definición de los conocimientos que han generado de manera individual y colectiva durante el desarrollo del proyecto. Las técnicas a utilizar permitirán construir una visión conjunta de la situación inicial, el proceso de intervención, la situación actual y, sobre todo, de las lecciones aprendidas.

Entre las opciones metodológicas, se sugieren las siguientes etapas[9]:

1. Información de los resultados del análisis de fuentes secundarias, las entrevistas individuales y de las reuniones con grupos focales. En este punto los participantes deberán plantear sus opiniones.
2. Definición de los acuerdos principales en torno a la situación inicial, el proceso de intervención y situación actual en torno a la experiencia.
3. Discusión sobre los desacuerdos de estos primeros temas, buscando la resolución de las diferencias a través de un comité de mediadores.
4. Lectura de las conclusiones.

Además de contrastar y validar la información recogida en el terreno, se deberá profundizar en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos al interior del equipo técnico. Este paso se deberá dar mediante un taller de interpretación basado en el debate, la indagación (cuantificación y descubrimiento de elementos) y la reflexión (identificación de problemas y definición de alternativas), que responda a algunas otras interrogantes, como:

- ¿Qué etapas y cambios ha habido en la experiencia?
- ¿Qué elementos claves potenciaron y debilitaron la experiencia?
- ¿Qué factores influyeron en los diferentes niveles de la experiencia?
- ¿Qué lecciones aprendidas quedan de la experiencia (deseadas o no)?

El planteamiento de estas interrogantes debe llevarnos a una reflexión crítica y profunda de la experiencia.

Paso 4 Síntesis de los aprendizajes

Como resultado del análisis y de la reflexión crítica efectuados en el paso anterior, este paso consiste en extraer las conclusiones que, se sugiere, se formulen en términos de "lecciones aprendidas".

Este momento debería darse en el marco del taller antes mencionado, pues es aquí donde se generan los nuevos conocimientos, a partir del análisis de la práctica desarrollada. Las lecciones aprendidas no son simples resultados de una experiencia, sino producto de la reflexión sobre la misma.

Para formular esas **lecciones aprendidas**, algunas preguntas pertinentes podrían ser:

- ¿Qué puede sugerirse acerca del enfoque, el método, las estrategias, los resultados, el uso de los recursos aplicados en la experiencia?
- ¿Qué se debería hacer diferente? ¿Qué se debería hacer de la misma forma? ¿Qué elementos nuevos habría que incorporar en intervenciones futuras?
- ¿Qué sugerencias hay para la sostenibilidad?
- ¿Qué dudas o inquietudes quedan abiertas?

9 Adaptado de J.A. Berdegué, A. Ocampo y G. Escobar. 2000. *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural*. Guía metodológica. Fidamérica-Preval.

El informe técnico de la sistematización

Al finalizar esta etapa de reconstrucción, análisis e interpretación de la experiencia, debe redactarse un documento que será el producto o resultado de la sistematización: el informe técnico. Este informe es el texto que servirá de base para divulgar la experiencia sistematizada.

Para preparar este informe, se considera la estructura siguiente[10]:

1. Los **elementos preliminares**
2. El **cuerpo central** del informe
3. Los **elementos auxiliares**.

En el cuadro, adjunto en la siguiente página, se consignan las partes integrantes del informe técnico, los elementos que contiene cada una de ellas y algunas indicaciones sobre el contenido de esos elementos.

Algunas consideraciones adicionales sobre el informe técnico conciernen a su extensión. Es difícil precisar el número de páginas, ya que ello dependerá, en gran medida, de la magnitud de la experiencia sistematizada, pero se recomienda ser concisos, sintéticos y puntuales; aportar la información pertinente y relevante, y no recargar innecesariamente el texto. El cuerpo central del informe no debería exceder de 25 ó 30 páginas.

Por otro lado, se deberán tener en cuenta algunas reglas básicas de redacción. Véase el cuadro 22.

Cuadro 22. Algunas recomendaciones para la redacción del informe técnico

- Hacer revisar la primera versión del documento por otras personas; un punto de vista diferente puede revelar ciertas fallas, carencias, etc., que nosotros no vemos.
- Esforzarse por sintetizar las ideas, conceptos y otras informaciones, procurando decir lo esencial.
- Tratar de ser objetivo; evitar las apreciaciones y juicios personales.
- Seguir una estructura coherente, como la propuesta en el cuadro sobre el contenido del informe técnico.

10 Propuesta presentada por CENET en el Taller de sistematización de PESA en Honduras, en septiembre de 2003.

Cuadro 23. Contenido del informe técnico		
Partes integrantes	**Elementos componentes**	**Contenido**
Elementos preliminares	Portada, cubierta o tapa	Nombre y signatura del proyecto y de la institución nacional responsable de la ejecución del PESA, título del informe, logos de las organizaciones de apoyo técnico y financiero.
	Página de título	A la información anterior incorporar los autores, la fecha y lugar de edición. Hacer mención de los derechos de autor de la FAO.
	Prólogo o prefacio	Identificación y propósito de la sistematización; valor que se atribuye a la experiencia; el eje de sistematización; breve descripción de la misma y sus resultados; explicación de cómo se estructura el informe.
	Índice general	Lista de contenidos numerados, ordenados y paginados.
	Índices auxiliares	Listas ordenadas de cuadros, gráficos, mapas, ilustraciones, etc.
Cuerpo central del informe	El problema	Descripción del problema que, por su impacto, interés u otras razones, se consideró necesario atender a través de la experiencia sistematizada (situación inicial).
	El contexto	Descripción del contexto en que se situó el proyecto (exterior al área de cobertura); descripción del área de influencia; caracterización de la población meta; resumen del marco institucional en que se inserta la experiencia.
	Planteamiento teórico-metodológico	Conceptualización del proyecto al momento de su diseño; fundamentos teóricos en los que se sustentó la experiencia; metodología adoptada para pasar del problema a la solución.
	Análisis del desarrollo de la experiencia	Procesos y actividades realizadas por el equipo ejecutor, junto con la población atendida; modificaciones en la ejecución; desempeño del equipo técnico; comportamiento de la población meta; cumplimiento de los supuestos teóricos y propuestas metodológicas o de las reformulaciones para adecuar teoría y práctica; aciertos y errores.
	Los resultados	Resultados logrados de los propuestos originalmente; resultados imprevistos que se lograron y por qué; cómo se alcanzaron; qué factores influyeron a favor o en contra; papel de la metodología y de las modificaciones introducidas para su logro; del equipo; de la población meta; de otros actores; contribución de los resultados a la solución del problema; nuevas necesidades surgidas; sostenibilidad; condiciones para ello.
	Los factores influyentes	Factores que afectaron positiva o negativamente la experiencia: a nivel institucional (recursos asignados, cambios en las políticas y prioridades, organización, etc.) y del entorno (situación social, económica y política del país y de la zona, condiciones socioeconómicas, climáticas, geográficas, etc.).
	Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones sobre los objetivos y resultados, sobre: la teoría, estrategia y metodología; la población meta; el apoyo institucional; los factores influyentes; las proyecciones o posibilidades de réplica (‡ Lecciones aprendidas).
Elementos auxiliares	Apéndices o Anexos	En general información que no conviene recargar en la parte central del informe (estadísticas adicionales, instrumentos, etc.).
	Glosario	Listado de términos desconocidos para el público destinatario.
	Bibliografía	Inventario de las fuentes documentales consultadas.

Adaptado y resumido de: Marco A. Martínez, *El Informe Técnico,* ICADE, Tegucigalpa, 2000.

ETAPA 3: Comunicación de los aprendizajes

Esta última etapa del proceso de sistematización, es la de difusión de sus resultados. Su ejecución deberá permitir obtener estos productos:

a) Una estrategia de comunicación de resultados.
b) Materiales impresos y, o audiovisuales.
c) Socialización de los productos de la sistematización.

Para el desarrollo de esta etapa, se proponen los tres últimos pasos del proceso, que son los siguientes:

1. Elaborar una estrategia de comunicación.
2. Diseñar y editar publicaciones y otros materiales de difusión.
3. Realizar eventos de socialización.

Paso 1 Elaborar una estrategia de comunicación

Una estrategia de comunicación para un proceso de sistematización no es otra cosa que un programa destinado a dar a conocer los resultados y las lecciones aprendidas de la experiencia sistematizada, a aquellas personas o instituciones que se considere puedan tener interés en ellas.

En este momento, se deben plantear las siguientes preguntas:

- ¿A qué audiencias dirigirse?
- ¿Con qué tipo de publicaciones?
- ¿Con qué formatos?

Las audiencias

La pregunta es: ¿A quién se comunicarán nuestros resultados y las lecciones aprendidas? La respuesta ha sido considerada en los PESA de Centroamérica, acordándose tres grandes grupos de destinatarios:

a) Las familias, grupos y organizaciones participantes.
b) Las instituciones, agencias donantes, ONG y la FAO.
c) El público en general.

Para cada uno de estos grupos de destinatarios se han definido unos **objetivos de comunicación** específicos y orientaciones generales en materia de imagen corporativa. Ver cuadro 24.

Del cuadro 24 se desprenden algunas pautas a tener en cuenta en la estrategia de comunicación que se diseñará para cada audiencia. Por ejemplo, en el caso de familias y grupos participantes, el objetivo indica que debemos dar a conocer las opciones que el PESA ha puesto en marcha (en este caso la experiencia sistematizada); pero el objetivo plantea también que se deben comunicar los conocimientos en forma adaptada a sus características socioculturales y productivas; y, por último, el objetivo señala que se debe hacer a través de medios de comunicación sencillos y adaptados. Todos estos aspectos habrá que tener en cuenta al momento de trazar nuestra estrategia.

Cuadro 24. Las audiencias	
Audiencias	**Objetivos y orientaciones de comunicación**
Familias, grupos y organizaciones participantes	• Sensibilizar a los productores sobre la problemática de la inseguridad alimentaria y sobre el papel del proyecto. • Dar a conocer a los participantes las opciones que el proyecto les ofrece, y la propuesta de validación, aplicación y adopción. • Contribuir al empoderamiento y la autoestima de las familias participantes, mediante la recuperación de las experiencias locales que contribuyen a la seguridad alimentaria y en las que ellas participan. • Valorar el papel de la mujer y las implicaciones de la inequidad de género en la seguridad alimentaria de la familia. • Comunicar los conocimientos (técnicos y metodológicos) de forma adaptada a las características socioculturales y productivas de las familias participantes. • Promover la utilización de medios de comunicación sencillos y adaptados (teatro, fotografía, radio, etc.) que las familias participantes puedan hacer suyos.
Instituciones, agencias donantes, ONG y la FAO	• Proveer información sobre avances, limitaciones y resultados. • Contribuir a la formulación de políticas y estrategias de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN). • Sensibilizar a los tomadores de decisión para incrementar el perfil de la problemática de SAN. • Difundir la problemática de SAN y el papel que juegan las propuestas del PESA en este campo. • Buscar la articulación e integración de otras instituciones relacionadas con SAN (Alianzas Nacionales contra el Hambre). • Fortalecer la comunicación interna de los equipos nacionales y regionales de PESA.
Público en general	• Dar a conocer la misión y visión del PESA y las propuestas para mejorar la seguridad alimentaria de la población más vulnerable. • Visibilizar y sensibilizar sobre la problemática de la inseguridad alimentaria. • Promover el concepto de que la seguridad alimentaria es una tarea de todos.

Paso 2 Diseñar y elaborar los materiales

Las preguntas pertinentes en este momento se refieren, básicamente, al tipo de publicaciones:

- ¿Documentos técnicos?
- ¿Publicaciones de divulgación?
- ¿Otros?

Para tales efectos, partiendo del documento de lineamientos de publicaciones elaborado por la oficina del PESA Centroamérica[11], se definen cuatro tipos de publicaciones, agrupadas por "series", en función de sus características, en cuanto a contenidos y destinatarios:

- Serie: Tecnologías
- Serie: Metodologías (Guías y Manuales)
- Serie: Investigación y Estudios
- Serie: Divulgación.

Los productos de la sistematización deberían insertarse en cualquiera de este tipo de publicaciones, en función del tema de cada experiencia o grupos de experiencias sistematizadas, y de las audiencias a que están destinadas. En el cuadro 25 se proponen algunas características para cada una de estas series de publicaciones, considerando el tipo de documentos de que se trata, los objetivos que persiguen, el público destinatario y los contenidos.

Cabe señalar que, además de los materiales impresos, existen otros formatos que sería interesante considerar para divulgar las experiencias sistematizadas; por ejemplo, los videos y, en particular, los discos compactos (CD), que ofrecen la posibilidad de combinaciones multimedia: texto, fotografías, video, gráficos, cuadros, etc.

Paso 3 Realizar eventos de socialización

Otra forma de comunicar los resultados de la sistematización es mediante la organización de eventos, los cuales están especialmente indicados para las personas, grupos o instituciones estrechamente vinculados con el PESA. Por ejemplo: las familias participantes, el donante, la FAO, los ministerios o secretarías de Agricultura y Ganadería, Salud, Educación, etc.; ofrecen la ventaja de que posibilitan el diálogo y, por tanto, una retroalimentación inmediata.

Los tipos de eventos que pueden organizarse son:

- Talleres de presentación a los actores directos.
- Talleres de presentación de resultados.
- Conferencias.
- Seminarios.

Los talleres de presentación a los actores directos deben realizarse, preferiblemente, en sus propias comunidades. Éstos deben prepararse con anticipación, ofreciendo a las familias, grupos y organizaciones participantes todo el protagonismo necesario en la presentación de los logros obtenidos. Es un momento clave, pues permite la reflexión de los actores sobre las mejoras acontecidas desde el inicio del proyecto, con el análisis de las razones por las cuales sus condiciones de seguridad alimentaria han mejorado.

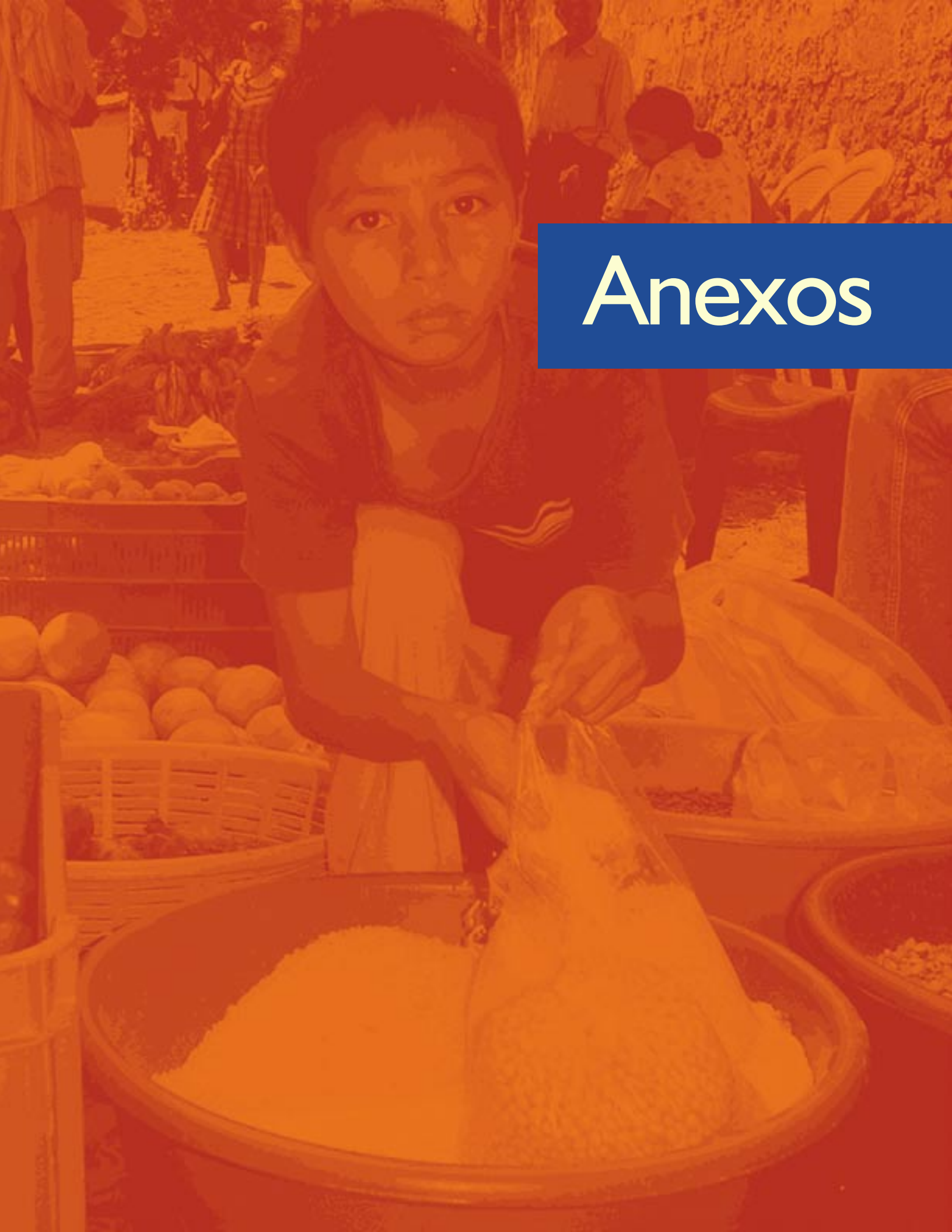
En general, este momento permitirá reforzar la asimilación de la experiencia por parte de las familias y, por tanto, su apropiación, difusión y aplicación generalizada en el área de actuación del proyecto. Asimismo, permitirá la retroalimentación del proceso de sistematización, con ideas nuevas que reformulen o añadan quienes han participado en la experiencia.

En cuanto a los otros eventos, dirigidos a instituciones y otros interlocutores, el protagonismo deberán tenerlo los propios beneficiarios y las instituciones locales y nacionales que han posibilitado la puesta en marcha de la experiencia. Deben ir acompañados de una estrategia de difusión a través de los medios de comunicación.

---

11 Lineamientos de publicaciones del PESA Centroamérica, FAO. Mayo 2004. Esta propuesta fue adoptada por los equipos técnicos de los PESA en Centroamérica en el Taller Regional de Sistematización y Comunicación, noviembre de 2003.

Cuadro 25. Características de los tipos de publicaciones según la Serie					
Serie		**Descripción**	**Objetivos**	**Destinatarios**	**Contenidos**
Tecnologías		• Publicación técnica • Describe experiencias o prácticas de aplicación de técnicas que han sido validadas en el terreno y adoptadas por las familias.	• Divulgar experiencias exitosas y buenas prácticas sobre aplicaciones e innovaciones tecnológicas. • Propiciar el intercambio de experiencias, entre los PESA y otras instituciones interesadas. • Servir como material de consulta tanto a técnicos como a productores.	• Profesionales y técnicos vinculados al desarrollo rural. • Familias participantes. • Instituciones de desarrollo y cooperación. • Público en general.	• Desarrollo de la tecnología completa, y descripción detallada de su aplicación. • Enfoque práctico (no academicista). • Lenguaje claro y sencillo (entre técnico y periodístico) accesible a técnicos de campo y productores. • Incluye testimonios de las familias. • Incluye datos específicos, esquemas, gráficos, cuadros, etc. simples y sólo si son necesarios. • Incluye referencias bibliográficas y anexos.
Metodologías	Guías	• Orienta la metodología para el desarrollo de procesos y técnicas.	• Servir como herramienta de trabajo a técnicos para la planificación, seguimiento, evaluación, sistematización, capacitación y asistencia técnica.	• Técnicos y profesionales. • Instituciones de desarrollo y cooperación.	• Desarrollo detallado y didáctico. • Enfoque práctico y lenguaje sencillo con ejemplos. • Esquemas, gráficos, cuadros y tablas simples. • Referencias bibliográficas y anexos.
	Manuales	• Describe la aplicación práctica de procesos y técnicas validadas en el terreno.	• Servir como material de consulta a técnicos y a familias participantes, para la aplicación de los procesos y técnicas desarrolladas.	• Técnicos y profesionales. • Instituciones de desarrollo y cooperación. • Familias participantes.	• Desarrollo simple práctico y didáctico. • Datos específicos útiles y de aplicación concreta. • Lenguaje sencillo y directo, accesible a las familias participantes, uso de terminología local. • Ejemplos prácticos y explicación de los por qués. • Testimonios, fotos, ilustraciones, gráficos simples, etc.
Investigación y estudios		• Publicación técnica. • Describe resultados de investigaciones y estudios sobre situaciones, procesos y técnicas.	• Difundir los resultados de las investigaciones y estudios realizados por los PESA centroamericanos en las instituciones y públicos especializados.	• Profesionales vinculados al desarrollo. • Instituciones de desarrollo y cooperación. • Investigadores, docentes y estudiantes.	• Desarrollo completo del tema según método científico. • Enfoque académico y divulgativo a la vez. • Lenguaje claro (más académico que periodístico). • Proporcionar toda información adicional específica. • Esquemas, gráficos, cuadros, tablas, glosario, nomenclatura, etc. • Referencias bibliográficas usadas y recomendadas, anexos, apéndices, etc.
Divulgación		• Publicaciones de interés general.	• Divulgar las experiencias del PESA para sensibilizar a diversos públicos y motivar a familias rurales a participar en sus proyectos y con las técnicas propuestas.	• Decidores. • Familias participantes. • Público en general.	• Información sucinta y esencial sobre el tema. • Testimonios y entrevistas elocuentes. • Ilustraciones, gráficos y cuadros atractivos. • Frases en caracteres especiales que resumen las ideas o mensajes esenciales.



Anexos

Técnicas para la recuperación y análisis de las experiencias[12]

Lluvia de ideas

Esta técnica permite obtener de un grupo información pertinente y en forma rápida, ya sea en reuniones o asambleas, o bien en grupos reducidos especialmente organizados (grupos focales). Los temas son abiertos y lo que se busca es recolectar todas las ideas y percepciones que los participantes tienen sobre un tema.

Usos

Por permitir generar ideas, su uso es especialmente indicado en una fase de introducción al análisis de un tema. En el caso de la sistematización de experiencias, puede ser útil, por ejemplo, para recoger información sobre cómo consideraban los beneficiarios que era su situación antes de la intervención del PESA, y cómo ven su situación actual, cómo perciben los efectos que la intervención ha tenido en su actividad productiva, en su economía, etc. Los equipos de sistematización también pueden recurrir a la lluvia de ideas en distintas etapas del proceso, por ejemplo, para establecer el eje de sistematización.

Material necesario

Pizarra, papelones, plumones, tarjetas.

Metodología

• Escribir en un rotafolio, en una pizarra, o en algún otro lugar que todos puedan ver, la pregunta o la cuestión que se analizará mediante la lluvia de ideas.

• Cerciorarse de que todos entienden bien el tema.

• Señalar las reglas básicas de la lluvia de ideas:

– No analizar las ideas durante la lluvia de ideas, pues se prolonga el ejercicio y se limita el flujo de ideas.

– Todas las ideas son bienvenidas; es importante tener la mayor cantidad de ideas posibles y no rechazar ninguna.

– No se permite hacer juicios o comentarios críticos sobre las ideas de los otros; ésto puede inhibir a ciertas personas.

---

12 Para el desarrollo de los anexos se han utilizado diversas fuentes:

Frans Geilfus. *80 Herramientas para el Desarrollo Participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación.* IICA, El Salvador, 1997.

FAO. *Análisis socio-económico y de género (ASEG). Manual para el nivel de campo* (Autora principal: Vicky Wilde). Roma, 2001.

Mario Ardón Mejía. *Guía metodológica para la sistematización participativa de experiencias en agricultura sostenible*. PASOLAC, El Salvador, 2000.

Presentación de la Consultora del PESA Guatemala, Jacqueline Bonilla, en el 1er Taller Nacional de Sistematización, Managua, febrero 2004.

Ana de Lara. *Documento metodológico para el análisis de problemas*. AECI, Honduras. 2003

– Se pueden aprovechar las ideas de otros para partir de ellas.

• La lluvia de ideas puede o no ser estructurada:

– En una lluvia de ideas no estructurada, cada persona presenta una idea a medida que se le ocurre. Esta modalidad generalmente se utiliza cuando los participantes son extrovertidos o se conocen y se sienten cómodos entre sí. En las comunidades donde intervienen los PESA, éste es el caso más frecuente.

– En una lluvia de ideas estructurada, cada cual aporta una idea por turno (una persona puede pasar si no tiene una idea en ese momento). Esta modalidad es útil cuando los participantes no se conocen entre sí o no parecen ser muy extrovertidos. En este caso, todos y todas tendrán la oportunidad de hablar.

– Si alguna persona o grupito de personas dominan la discusión, se sugiere cambiar la modalidad y pasar a una lluvia de ideas más estructurada.

• Los participantes deben visualizar todas las ideas expresadas en tarjetas (una idea por tarjeta, máximo 3 líneas). Los que saben escribir mejor ayudan a los demás.

• El facilitador reúne todas las tarjetas, las mezcla y las coloca sobre la pizarra, leyendo cada una en voz alta. No se elimina ninguna.

• Se agrupan las tarjetas que expresan una misma idea. Si los participantes están de acuerdo, las tarjetas que repiten la misma idea pueden ser eliminadas, pero es mejor reemplazarlas por una nueva, con una formulación acordada por todos. Ninguna tarjeta sale de la pizarra si no hay consenso.

• Nuevamente se agrupan las tarjetas que tratan ideas relacionadas.

• Empezar el análisis, decidiendo cómo se va a proceder.

Para citar un ejemplo, en el caso de los PESA, si el ejercicio se hizo para recoger las percepciones de la gente sobre la situación inicial, la etapa de intervención y la situación actual, probablemente lo más indicado será, una vez terminada la etapa inicial, ordenar las ideas recogidas en un cuadro que dé cabida a las otras etapas y hacer una nueva lluvia de ideas para pasar a la etapa siguiente, y así sucesivamente, hasta completar el cuadro. Al finalizar el ejercicio, debe buscarse el consenso del grupo sobre el contenido global del cuadro resultante.

Árbol de problemas: diagrama de causas y efectos

Objetivo

Este ejercicio permite entender mejor la problemática, y distinguir entre causas y efectos. A pesar de ser relativamente complejo, se puede llegar a definir las causas de los principales problemas. No debe utilizarse si el grupo no demuestra agilidad e interés en la discusión.

Usos

En el caso de la sistematización de experiencias, esta técnica puede ser útil para identificar los problemas que existían inicialmente, antes de la intervención del proyecto, o bien aquellos que, durante la etapa de ejecución, dificultaron o influyeron negativamente en la experiencia, así como identificar sus causas y efectos.

Material requerido

Tarjetas, papelón y plumones o pizarra y tiza.

Metodología

• Hacer una lluvia de ideas y pedir a los participantes que identifiquen todos los problemas con relación al tema que se va a analizar; que escriban cada uno en una tarjeta separada.

• Explicar a los participantes que se buscará identificar los problemas y sus causas. Dar un ejemplo sencillo. Pedirles que identifiquen el problema que les parece más importante.

• Identificar el problema focal, es decir, aquel que ocupará un lugar central y permitirá ordenar la información en función de él. Es el principal problema en torno al que girará el proyecto. Para seleccionar el problema focal, se eligen los problemas que parecen principales (se recomienda elegir 5 ó 6 como máximo), es decir, con los cuales el resto están relacionados por ser causa o consecuencia suya; se colocan las tarjetas correspondientes en el centro del panel o pared.

• Organizar todos los problemas en torno al problema focal, de forma que las causas queden por debajo, como las raíces, y los efectos por encima, como las ramas. El elemento guía que permite hacer este ejercicio es irse preguntando "¿Por qué?" ante cada problema que se ha colocado. La respuesta será la causa y se colocará inmediatamente por debajo de ese problema (facilita partir de la colocación de las tarjetas ya escritas y después ir completando con causas importantes que estén ausentes en las tarjetas). Así se irá avanzando en diferentes niveles hacia abajo, preguntándose por las causas de las causas. Igualmente se hará hacia arriba en el árbol de problemas, preguntándose: "¿Cuáles son los efectos?". Al hacer este ejercicio, se observará que algunos problemas son, a la vez, causa y efecto (tendrán problemas por arriba y por debajo) o bien que otros problemas detectados anteriormente, no están relacionados con el problema focal y quedan sueltos.

• Revisar todas las tarjetas que no han podido ser ubicadas, para ver si no tienen ninguna relación con las tarjetas ya colocadas.

• Pedir a los participantes su opinión sobre el ejercicio. Anotar el resultado y entregar el papelón o una copia del resultado al grupo.

Líneas de tendencia

Objetivo

Esta técnica está basada en representaciones gráficas simples, que permiten identificar y visualizar los cambios o acontecimientos más significativos con relación al tema que se quiere analizar (por ejemplo, cambios en los rendimientos de cultivos, la población de la comunidad, disponibilidad y manejo del agua, etc.), así como las futuras tendencias. Se pueden hacer gráficos para cada línea de tendencia o, si se quieren relacionar unas con otras, se pueden elaborar varias líneas dentro de un mismo gráfico.

Usos

En el caso de la sistematización de experiencias, las líneas de tendencia pueden ser útiles para planificar actividades en función del tiempo, graficar el desarrollo cronológico de la experiencia, identificar los momentos de mayor o de menor actividad en el año, etc.

Un ejemplo de aplicación de esta técnica: una línea de tendencia histórica.

Material necesario

Papelógrafo o rotafolio, plumones o pizarra y tizas de colores

Metodología

• Formar grupos de trabajo entre los participantes, procurando combinar personas mayores con jóvenes.

• Elaborar un gráfico grande en un papelón colocando en el eje vertical cantidades, o parámetros de medida (por ejemplo, alto, medio y bajo), dependiendo del tema que se va a analizar, y, en el eje horizontal los períodos de tiempo que se van a considerar.

• Preguntar a los participantes sobre las cantidades o parámetros que corresponden a cada período y colocar los puntos de cada valoración con un plumón grueso de un color que resalte.

• Unir los puntos con un plumón grueso de otro color y formar la línea de tendencia.

• Una vez trazada la línea, pedir a los participantes sus comentarios sobre el comportamiento de la línea en relación con cada período; los comentarios se irán anotando en forma resumida con un plumón más fino, a fin de que queden como aporte del grupo.

Línea del tiempo

Objetivo

Es una representación gráfica que permite señalar los acontecimientos claves, tal como los participantes los recuerdan.

Usos

Su utilidad radica en que permite hacer la reconstrucción cronológica de los acontecimientos, ya sea en relación con la comunidad, o con la experiencia que se va a sistematizar.

Material necesario

Pizarra y tiza, o papelón y plumones, tarjetas.

Metodología

• Debe retrocederse en el tiempo lo más lejos posible, hasta los acontecimientos más antiguos que los participantes puedan recordar. Es importante que participen hombres y mujeres de edad avanzada. Esta técnica puede ser útil para reconstruir las fases anteriores a la intervención del proyecto.

• Organizar uno o varios grupos de trabajo; ésto es importante para que los participantes se pongan de acuerdo. Explicar el objetivo del ejercicio.

• Los facilitadores deben iniciar la discusión con preguntas sobre cuáles fueron los acontecimientos o los cambios más importantes, pero dejando que sean los participantes quienes lo expresen.

• A medida que los participantes recuerdan los acontecimientos, se colocan en una línea vertical que representa la línea del tiempo; los eventos más antiguos van arriba. Puede ser útil trabajar con tarjetas, ya que se tendrá que desplazar información para mantenerla en orden cronológico.

• Colocar todos los comentarios sobre los acontecimientos al lado de la línea del tiempo; es importante que estos comentarios no se pierdan; el facilitador deberá promoverlos mediante la discusión.

• A medida que la línea se completa, discutir con los participantes las tendencias que se dibujan (por ejemplo, frecuencia creciente de tal o cual tipo de acontecimiento).

• Si se ha trabajado en grupos, discutir en plenaria el trabajo de cada uno y establecer una línea común. Copiar el resultado y explicar a los participantes el uso que se le dará.

• Comparar el resultado con otras fuentes de información.

Diagrama de organización

Objetivo

Esta técnica permite profundizar en el conocimiento de las relaciones entre las organizaciones de la comunidad y las instituciones. Asimismo, permite ver la articulación de la experiencia en el espacio local, regional, nacional e internacional.

Usos

• Identificar posibles contrapartes locales y el apoyo institucional a la comunidad.

• Conocer especificidades de las diferentes estructuras.

• Identificar la intensidad de las relaciones entre las instituciones y las organizaciones en la comunidad, etc.

Material necesario

Pizarra y tiza, o papelón y plumones.

Metodología

• Conformar un grupo de actores que participaron en la experiencia.

• Dibujar en un papelón un cuadro grande con marcador grueso (dejando un espacio abajo para otro cuadro similar) y preguntar a los participantes sobre cuáles son las organizaciones locales más importantes para ellos, en orden de importancia; se colocan en el cuadro.

• Rodear con círculos grandes (u otra figura) las organizaciones más activas o funcionales e ir estimando las relaciones entre ellas, según su intensidad, nivel o tipo.

• Ahora dibujar otro cuadro más abajo y hacer lo mismo que antes, pero esta vez con las instituciones que están presentes en la comunidad o que tienen relación con ella, marcando con círculos más grandes las instituciones que más apoyan a la comunidad. Se empieza con la institución que tiene mayor presencia y así sucesivamente, en orden de importancia.

• Una vez que se han graficado las instituciones, establecer líneas de interacción entre éstas y las organizaciones locales. Estas líneas deben ser de diferente tipo (gruesas o delgadas, continuas o punteadas, etc.) según el tipo de relación que tengan o que se quiera ilustrar.

• Paralelamente, llenar un cuadro con tres columnas, donde se consigne: 1) el nombre de la organización local o institución externa, 2) sus fines y, 3) las actividades que promueve o ejecuta.

El ejercicio puede hacerse también con ayuda de tarjetas circulares de diferente tamaño, según la importancia de la organización local. Se superponen en mayor o menor medida para indicar el grado de relación que existe entre ellas.

La devolución de la información

Objetivo

Contrastar la información obtenida con los actores en la experiencia y completarla con las explicaciones de los participantes, de manera que permita contar con una visión compartida de la situación inicial, el proceso de intervención, la situación actual y las lecciones aprendidas con la experiencia.

Usos

Se trata de un taller fundamental en el proceso de sistematización, pues permite compartir los conocimientos generados a partir de información secundaria y primaria, analizarlos, discutirlos y explicitar los conocimientos adquiridos por los participantes con la experiencia en proceso de sistematización.

Material necesario

Papelógrafos, tarjetas y rotuladores.

Metodología

El procedimiento es el siguiente:

• Iniciar con la presentación de los participantes y objetivos de la reunión.

• Compartir la información de los resultados del análisis de las fuentes secundarias y primarias (entrevistas, grupos focales,…). En este punto interesa mostrar algunos de los recuadros presentados en esta Guía; por ejemplo, el cuadro de acuerdos y desacuerdos sobre la información recopilada.

• Se propicia una ronda de opiniones para que los participantes completen la información presentada y se realicen las correcciones oportunas.

• Se ratifican los acuerdos sobre la situación inicial, el proceso de intervención y la situación actual, con relación a la experiencia en sistematización. Al final, los participantes declararán formalmente que están conformes con la lista de acuerdos.

• Se discuten los desacuerdos existentes sobre la situación inicial, el proceso y la situación actual. Los desacuerdos pueden ser de varios tipos: sobre

los hechos (por desinformación de algunas personas, para lo que se recomienda compartir la información) o por diferencias de opinión. Para ello, se analizan uno a uno los desacuerdos. Esto requerirá de la conformación de un comité de mediadores, cuya función será la de escuchar las posiciones y tratar de llegar a un consenso.

• Los desacuerdos deben leerse para identificar dónde se encuentran las posiciones de disenso. Las partes discrepantes expondrán sus posiciones. Una vez finalizada la presentación, el comité de mediadores ofrece, si es posible, una propuesta de acuerdo. Puede ser que sólo se consigan acuerdos parciales.

• A continuación se abordan las lecciones aprendidas a partir de las siguientes preguntas: "Si la experiencia pudiese comenzar de nuevo, ¿qué se debería hacer de manera diferente? ¿Qué se debería hacer de la misma forma?

• Se utilizan dos papelógrafos, uno para cada caso. Los participantes llenarán las tarjetas, las presentarán y pegarán en el papel que corresponda.

• El grupo intentará agrupar las ideas que se repitan. Se trabajará en definir tres o cuatro aspectos que se consideró deberían hacerse de la misma manera, y cuáles deberían hacerse de manera diferente.

Bibliografía

ARDÓN Mejía, Mario. 2000. *Guía metodológica para la sistematización participativa de experiencias en agricultura sostenible*. El Salvador, PASOLAC.

CROWDER, Loy Van. 2003. *La comunicación: clave para el desarrollo humano*. Representación de FAO en Nicaragua. Managua.

DE LARA, Ana. 2003. *Documento metodológico para el análisis de problemas*. AECI, Tegucigalpa.

FAO. 2001. *Análisis socio-económico y de género (ASEG). Manual para el nivel de campo* (Autora principal: Vicky Wilde). Roma.

FAO. 2002. *Las Buenas Prácticas Agrícolas*. Programa 21, Roma.

FRANCKE, Marfil y Morgan, María de la Luz. 1995. *La Sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las Experiencias de Promoción*. Escuela para el Desarrollo, Lima.

GEILFUS, Franz. 1997. *80 Herramientas para el Desarrollo Participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. IICA, San Salvador.

JARA, Óscar. 1998. *Para sistematizar experiencias*. Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA. San José.

MARTÍN, María del Mar. 2004. *Técnicas para el manejo de la información recopilada en la sistematización de experiencias*. PESA, Managua.

MARTÍNEZ, Marco A. 2000. *Una propuesta metodológica para sistematizar experiencias*. ICADE, Tegucigalpa.

MARTÍNEZ, Marco A. 2000. *Planificación de la sistematización: orientaciones básicas*. ICADE, Tegucigalpa.

MARTÍNEZ, Marco A. 2000. *El informe técnico: orientaciones para su preparación*. ICADE, Tegucigalpa.

MARTÍNEZ, Marco A. 2001. *Las guías metodológicas: orientaciones para su preparación*. ICADE, Tegucigalpa.

MARTINIC, Sergio. *El Objeto de la Sistematización y sus Relaciones con la Evaluación y la Investigación*.

OCAMPO, Ada y Berdegué, Julio. 2000. *Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural. Guía Metodológica*. FIDA, Lima.

OCAMPO, Ada, Berdegué, Julio y Escobar, Germán. 2000. *Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural, Guías de Terreno*. FIDA, Lima.

PESA Centroamérica. 2003. *Memoria del taller regional de planificación, seguimiento y evaluación*. PESA, Guatemala.

PESA Centroamérica. 2003. *Memoria del Taller Regional de Sistematización y Comunicación del PESA*, Managua.

PESA Centroamérica. 2003. *Memoria del 1er Taller Nacional de Sistematización*. PESA Honduras y SEL (Sistema de Extensión Lempira), Tegucigalpa.

PESA Centroamérica. 2003. *Propuesta Imagen Corporativa del PESA en Centroamérica*. Documento en borrador. Unidad de Comunicaciones, Tegucigalpa.

PESA Centroamérica. 2004. *Lineamientos para la publicación de documentos*, Tegucigalpa.

PESA Nicaragua. 2000. *Memoria del 1er Taller Nacional de Sistematización*. PESA / INTA, Managua.

PENTZKE, Carlos. *Propuesta para la Sistematización de Experiencias*. Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA. San José.

SHIRAR, A. J. 2001. The Dynamics of Agricultural Intensification and Resources Conservation in the Buffer Zone of the Mayan Biosphere Reserve, *Human Ecology 29*, Petén, Guatemala.

SOUZA, João Francisco de. 1997. *Sistematización: un instrumento pedagógico en los proyectos de desarrollo sustentable*, Recife, Brasil.